

УНИВЕРЗИТЕТ У БЕОГРАДУ
ТЕХНИЧКИ ФАКУЛТЕТ У БОРУ

Драган Н. Игић

**МОДЕЛОВАЊЕ ФАКТОРА
ИМПЛЕМЕНТАЦИЈЕ СТРАТЕГИЈЕ
БЕЗБЕДНОСТИ БЕЗ АКЦИДЕНАТА
У ПРЕДУЗЕЋИМА НАМЕНСКЕ ИНДУСТРИЈЕ**

докторска дисертација

Бор, 2020.

UNIVERSITY OF BELGRADE
TEHNICAL FACULTY IN BOR

Dragan N. Igić

**MODELING THE SAFETY STRATEGY
IMPLEMENTATION FACTORS WITHOUT
ACCIDENTS IN COMPANIES
DEFENSE INDUSTRY**

Doctoral Dissertation

Bor, 2020.

Ментор:

Проф. др Милован Вуковић, редовни професор, Универзитет у Београду, Технички факултет у Бору, Република Србија.

Чланови комисије:

1. Проф. др Снежана Урошевић, редовни професор, Универзитет у Београду, Технички факултет у Бору, Република Србија.

2. Доц. др Данијела Воза, доцент, Универзитет у Београду, Технички факултет у Бору, Република Србија.

3. Проф. др Ивана Младеновић Ранисављевић, ванредни професор, Универзитет у Нишу, Технолошки факултет у Лесковцу, Република Србија.

Датум одбране: _____ 2020. године.

Изјава захвалности

Изражавам дубоку захвалност проф. др. Миловану Вуковићу на усмеравањима и подршци без које ово истраживање не би било спроведено и успешно доведено до краја.

Захвалност изражавам свим професорима који су ми пружили несебичну помоћ и подршку као и испитаницима који су дали немерљив допринос успешности истраживања.

Посебну захвалност изражавам члановима породице, која је увек била уз мене, мотивисала ме и дала пуну подршку напорима које сам улагао приликом израде ове докторске дисертације.

Бор, _____, 2020. године, Драган Н. Игић

МОДЕЛОВАЊЕ ФАКТОРА ИМПЛЕМЕНТАЦИЈЕ СТРАТЕГИЈЕ БЕЗБЕДНОСТИ БЕЗ АКЦИДЕНАТА У ПРЕДУЗЕЋИМА НАМЕНСКЕ ИНДУСТРИЈЕ

Апстракт

Радници у индустријском сектору се суочавају са бројним безбедносним ризицима због природе посла који обављају. Сматра се да је степен развијености безбедносних процедура и уважавања правила унутар организације условљен углавном организационим факторима као што су, у првом реду, етичко лидерство, преданост безбедности, безбедносна култура, комуникација о безбедности и безбедносна клима.

Настали акциденти у појединим гранама индустрије у Републици Србији (посебно у грађевинарству и предузећима наменске индустрије) указују на опадање нивоа безбедносне културе. Последично, циљ овог рада је да опише и објасни значај безбедносне културе за индустријске организације која представља оруђе за постизање добрих перформанси у домену индустријске безбедности.

Истраживање разматра теоријске основе концепта безбедности без акцидента (Zero Accident Vision, ZAV), чија је полазна премиса да је све акциденте могуће избећи. Главни циљ је да се подстакну сви запослени у организацији како би мислили и понашали се на начин којим се могу предупредити нежељени догађаји. У раду се анализирају фактори који доприносе успешности у спровођењу визије безбедности без акцидента.

Циљ истраживања је утврђивање природе веза између етичког понашања лидера на послу, организационе посвећености и преданости (посвећености) безбедности нултог ризика у предузећима наменске индустрије Републике Србије. Конкретно, рад испитује утицај етичког понашања лидера на послу на преданост безбедности нултог ризика уз тестирање посредујуће улоге организационе посвећености.

Анализа овог истраживања од 480 испитаника у предузећима наменске индустрије у Републици Србији емпиријски потврђује претпостављене утицаје. Истраживање је спроведено уз помоћ инструмента - упитника, посебно дизајнираног за ову врсту истраживања. Током истраживања користио се комбиновани методолошки приступ, то јест, квантитативни, квалитативни и комбинација ових приступа. Добијени резултати сугеришу да је етичко понашање лидера на послу важан предиктор преданости безбедности нултог ризика. Показало се да перципирано етичко понашање лидера на послу позитивно утиче на организациону посвећеност запослених, што заузврат делимично утиче на преданост безбедности нултог ризика.

Кључне речи: *индустријска безбедност, безбедносна култура, визија безбедности без акцидента (ZAV), фактори успеха.*

ужа научна област: *инжењерски менаџмент*

УДК 005:519.863]:331.45(043.3)
331.45:623.483(043.3)
005.322:316.46]:17(043.3)

MODELING THE SAFETY STRATEGY IMPLEMENTATION FACTORS WITHOUT ACCIDENTS IN COMPANIES DEFENSE INDUSTRY

Abstract

Workers in the industrial sector face many security risks due to the nature of the work they do. The level of development of security procedures and adherence to rules within an organization is thought to be driven mainly by organizational factors such as, first of all, ethical leadership, commitment to security, security culture, security communication and security climate.

Accidents occurring in certain branches of industry in the Republic of Serbia (especially in construction and enterprises of the dedicated industry) indicate a decrease in the level of safety culture. Consequently, the aim of this paper is to describe and explain the importance of a security culture for industrial organizations that is a tool for achieving good performance in the field of industrial security

The study looks at the theoretical underpinnings of the Zero Accident Vision (ZAV) concept, the starting point of which is that all accidents can be avoided. The main goal is to encourage all employees of the organization to think and behave in a way that can prevent adverse events. This paper analyzes the factors that contribute to the success of implementing an accident-free security vision.

The aim of the research is to determine the nature of the links between ethical behavior of leaders at work, organizational commitment and commitment (commitment) to zero risk security in companies in the dedicated industry of Serbia. Specifically, the paper examines the impact of ethical leadership behaviors at work on zero-risk security commitment while testing the mediating role of organizational commitment.

The analysis of this survey of 480 respondents in the enterprises of the specialized industry in the Republic of Serbia empirically confirms the assumed impacts. The survey was conducted with the help of an instrument - a questionnaire, specifically designed for this type of research. During the research, a combined methodological approach was used, that is, quantitative, qualitative and a combination of these approaches. The findings suggest that the ethical behavior of leaders at work is an important predictor of zero risk security commitment. Leaders 'perceived ethical behavior at work has been shown to have a positive effect on employees' organizational commitment, which in turn has a partial impact on zero-risk security commitment.

Key words: *Industrial safety, safety culture, Zero Accident Vision (ZAV), factor of ZAV success.*

narrow scientific area: *engineering management*

UDK 005:519.863]:331.45(043.3)
331.45:623.483(043.3)
005.322:316.46]:17(043.3)

САДРЖАЈ

I поглавље

УВОДНА РАЗМАТРАЊА	1
1.1. Потреба, проблем и предмет истраживања	3
1.2. Преглед постојећих истраживања у области докторске дисертације	4
1.3. Циљ истраживања, истраживачко питање и хипотезе	5
1.4. Очекивани научни допринос	7
1.5. Приказ докторске дисертације по поглављима.....	7

II поглавље

ТЕОРИЈСКЕ ОСНОВЕ	11
2.1. Основна поимања безбедности.....	11
2.1.1. Систем безбедности, појам и елементи.....	13
2.1.2. Доминантни облици угрожавања безбедности	14
2.1.3. Појам и значај индустријске безбедности	15
2.1.4. Појам и значај безбедности на раду	16
2.1.5. Појам техничко-технолошког акцидента и утицај на стање безбедности.....	18
2.1.6. Управљање безбедношћу	20
2.2. Безбедност нултог ризика	22
2.2.1. Преданост безбедности.....	24
2.2.2. Комуникација	24
2.2.3. Безбедносна култура	25
2.2.4. Безбедносна клима	28
2.2.5. Учење из претходних искустава	29
2.2.5.1. Напредне методе учења	29
2.3. Етичко понашање лидера на послу	31
2.3.1. Етика, појам и значај.....	31
2.3.1.1. Важност етике у пословању	32
2.3.1.2. Пословна етика	33
2.3.1.3. Између личне и пословне етике.....	35
2.3.1.4. Етички приступи	35
2.3.2. Лидерство.....	37
2.3.2.1. Појам лидерства.....	37
2.3.2.2. Активности лидера.....	38
2.3.2.3. Фактори лидерства	39
2.3.2.4. Ауторитет лидера	40
2.3.2.5. Моћ лидера.....	41
2.3.3. Принципи етичког лидерства.....	43
2.3.3.1. Етички лидери поштују друге.....	43
2.3.3.2. Етички лидери служе другима	44
2.3.3.3. Етички лидери су правични	44
2.3.3.4. Етички лидери су искрени.....	45
2.3.3.5. Етички лидер изграђује заједницу.....	46

2.4. Организациона посвећеност	46
2.4.1. Трокомпонентни модел организационе посвећености	48
2.4.2. Афективна посвећеност	50
2.5. Конструкција концептуалног модела и развој хипотеза	52

III поглавље

МЕТОДОЛОШКИ ПРИСТУП.....	57
Методе прикупљања, обраде и анализе података.....	57
3.1. Мерни инструменти	57
3.1.1. Упитник „Безбедност нултог ризика“	58
3.1.2. Упитник „Етичко понашање лидера на послу“	59
3.1.3. Упитник „Организациона посвећеност“	59
3.2. Узорак и процедура прикупљања података.....	60
3.3. Дескриптивна статистика	64
3.4. Конфирматорна факторска анализа	64
3.5. Структурално моделовање.....	66

IV поглавље

РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА	68
4.1. Резултати дескриптивне статистичке анализе	68
4.2. Тест хомогености узорка.....	70
4.2.1. Разлике с обзиром на тип радног места	71
4.2.2. Разлике између четири предузећа.....	72
4.2.3. Везе са образовним нивоом.....	74
4.2.4. Везе са узрастом и мерама радног стажа	75
4.3. Резултати конфирматорне факторске анализе	77
4.3.1. Процена поузданости и валидности мерног модела.....	78
4.3.2. Тест инваријантности мерног модела	79
4.4. Резултати структуралног моделовања једначина	82

V поглавље

ДИСКУСИЈА РЕЗУЛТАТА	86
5.1. Анализа резултата истраживања	86
5.1.1. Репрезентативност узорка	86
5.1.2. Анализа теста хомогености узорка.....	86
5.2. Испитивање појединачних веза у модулу	88

VI поглавље

ЗАКЉУЧЦИ И ПРАВЦИ ДАЉИХ ИСТРАЖИВАЊА.....	94
6.1. Примена добијених резултата.....	95

6.2. Ограничења и правци будућих истраживања	95
VII поглавље	
ЛИТЕРАТУРА.....	97
ПРИЛОЗИ	106
Прилог бр. 1	107
Прилог бр. 2	114
БИБЛИОГРАФИЈА.....	128
БИОГРАФИЈА.....	129
ИЗЈАВА 1	130
ИЗЈАВА 2.....	131
ИЗЈАВА 3.....	132

I поглавље

1. УВОДНА РАЗМАТРАЊА

Систем безбедности и здравља на раду најчешће се у пракси производних предузећа (организација) сагледава као резултанта утицаја различитих чинилаца као што су „законодавство, инспекција, осигурање, техничка знања и решења, службе медицине рада и заштите здравља, информисање, образовање, истраживачки рад и др.” (Урошевић *и сар.*, 2015: 45-53). Проблеми везани за болести и несреће на раду, укључујући и оне са фаталним исходом, озбиљно угрожавају радне потенцијале запослених те, отуда, представљају велики изазов с којим се менаџери суочавају. Ово се подједнако односи и на акциденте везане за опрему, машине, објекте (материјалне штете) и на нежељене последице по животну средину. Назначени проблеми најчешће се јављају у предузећима различитих индустријских делатности као што су нафтна и петрохемијска индустрија, рударство, металургија и наменска индустрија.

Одређена истраживања показују да се у наменској индустрији, упркос променама у многим производним процесима, безбедносни и здравствени ризици не смањују. Са становишта овог рада чини се посебно важним запажање да у наменској индустрији успешност стварања безбедних услова рада „зависи од тога колико је схваћена као одговорност руководства и колико је интегрисана у постојећи систем управљања” (Стефановић, 2018: 55-63). Повреде на раду, уз професионалне болести, најчешће се користе у сагледавању стања безбедности (односно, здравља) на раду. Индикатори ове врсте обично се одређују у односу на број радника у одређеном периоду, односно број радних часова.

Управљање укупном безбедношћу у предузећима наменске идустрије, због нежељених социјалних и економских последица акцидентата (повреда на раду, смртних случајева, хаварија на постројењима и угрожавања животне средине), испоставља се као императив за менаџере у производњи. Настали акциденти у производним предузећима углавном се приписују ниском степену развијености безбедносне културе. Процес доношења одлука у предузећима производног типа мора да уважава и безбедносни аспект пословања упркос могућем негативном утицају на продуктивност (Loerpke *et al.*, 2007). Учестало понављање акцидентата, с друге стране, изазвало би озбиљне последице, пре свега на плану урушавања безбедносне климе и безбедносних перформанси (Hedlund *et al.*, 2016). Отуда способност управљања индустријском безбедношћу, а посебно безбедношћу на раду, нема само друштвени већ и значај за производне менаџере.

Упркос забрињавајућим размерама управо изложених проблема, приметан је недостатак неопходних теоријских сазнања о феномену безбедности у предузећима наменске индустрије – посебно у домену заштите на раду. Делом се то објашњава деловањем различитих фактора: како оних индивидуалног карактера тако и оних ситуационе природе који се односе на одређени контекст, односно тип индустрије, величину организације, тип безбедносне културе, безбедносне климе, комуникације итд. Ситуациони фактори се понекад означавају као фактори средине (*environmental*) (Rasmussen, 1997) или контекстуални чиниоци (Ovretveit *et al.*, 2011).

Поред наведеног, суочени с изузетно великим променама у данашњем свету, сведоци смо и суштинских промена у приступу и филозофији пословања и менаџмента. Савремено доба се карактерише као свет убрзаних, комплексних и непредвидљивих промена услед великог утицаја

глобализације, напретка у технологији, све већег значаја интелектуалног капитала и демографских трендова. Сложеност савременог пословног окружења ствара захтеве који појачавају потребу за прилагођавањем променама и иницирању промена у својој средини.

Резултат и израз тих промена у савременим условима привређивања представља ниво заступљености безбедности унутар предузећа као предуслов обављања свих пословних активности. У условима високог нивоа турбуленција и убрзања промена, које за резултат имају увећан обим производње, расте и заинтересованост за безбедност и очување здравља свих запослених лица. Важност овог аспекта још је већа када се узме у обзир да је човек најбитнији и ненадокнадив ресурс који је носилац јединствених и непоновљивих психофизичких карактеристика чијим се ангажовањем у процесу рада ствара одређена вредност.

С правом се уочава да у савременој светској привреди није довољна сама заступљеност безбедности, већ и да она буде на вишем нивоу од конкурената. Успешна предузећа постају она која константно унапређују ниво безбедности и исти уграђују у системе, рутине и структуре тако да га могу делити и користити у циљу убрзања процеса развоја производа, смањења трошкова и повећања свеукупне организационе ефикасности (Marsick & Watkins, 2003). Евидентно је да је унапређење нивоа безбедности потребан услов трајања предузећа на тржишту. Сталност процеса унапређења мора увек бити већи од стопе промена и дејства непредвиђених утицаја, као услов ефикасног пословања и остварења пројектованих циљева рада система.

Кључ за преданост (посвећеност) безбедности лежи у позитивној форми лидерства где менаџери на свим нивоима делују као ментори и лица која креирају безбедносну климу. Лидерство не треба да буде усмерено на једну позицију или једног појединца, већ да се везује за одређене особине које треба да се развијају код свих чланова предузећа. Бројне теорије наглашавају различите аспекте лидерства, али оно што актуелна излагања о лидерству приказују као „основни“ концепт који утемељује све позитивне форме лидерства јесте етичко понашање лидера на послу које се сматра фактором успеха данашњих прогресивних организација и има кључну улогу у остваривању ефикаснијег пословања предузећа на тржишту.

Пракса успешних показује да и сви аспекти етичког лидерства могу помоћи предузећу да повећа своју конкурентску способност и вредност. Етичко понашање лидера утиче на поједине организационе исходе и може да представља ограничење за праксу менаџмента. Начин на који лидери управљају својим сарадницима и односе се према преданости безбедности унутар предузећа постаје круцијална за дугорочну конкурентску способност, развој и сам опстанак предузећа. Поред тога, интерес за разумевање етичког понашања лидера расте услед глобализације, улаза страних инвестиција и изражене потребе за постизањем конкурентности на тржишту.

Организациона посвећеност, као значајан део аспекта пословања, већ дужи низ година је у фокусу истраживања у области менаџмента и организационе психологије. Представља психолошку повезаност појединца са предузећем у којем ради и односи се на степен идентификације и укљученост појединца у одређеној организацији. Уопштено, посвећеност запослених организацији одређује понашање на индивидуалном нивоу и представља позитивне ставове које запослени има према предузећу као целини или према неким њеним члановима. Основна питања везана за организациону посвећеност везују се за објекте посвећености и основе или мотиве посвећености.

Ова дисертација се заснива на резултатима истраживања које је спроведено у предузећима одбрамбене индустрије Републике Србије. Анкетирање запослених је извршено у оквиру четири предузећа чије су делатности производног карактера. Укупно је анкетирано 500 радника, од чега је 480 исправно попунило анкетне упитнике који су коришћени у обради података. Готово сва предузећа у којима је спроведено истраживање имају лица задужена за безбедност, као и извршену обуку радника о безбедности на радном месту. Стање безбедности запослених у овим предузећима је разнолико, те стога има доста простора за побољшања у овом елементу система привређивања. У пракси се не проналази велики број предузећа која су у потпуности успела да примене принципе овог концепта у свом пословању. Из тог разлога је неопходно утврдити који фактори утичу на преданост безбедности и на који начин је могуће имплементирати визију безбедности без акцидената у предузећима наменске индустрије.

1.1. Потреба, проблем и предмет истраживања

Полазиште од кога се кренуло у истраживање јесте схватање о важности успешности имплементације визије безбедности без акцидената (тзв. *Zero Accident Vision, ZAV – безбедност нултог ризика*) у предузећима наменске индустрије. У том смислу разумевање начина на који лидери (менаџери) могу утицати на развој и унапређење нивоа безбедности унутар предузећа је од кључне важности. Лидери су одговорни за имплементацију визије безбедности у предузећима наменске индустрије. Поред лидера, запослени чине основну компоненту сваког предузећа па самим тим играју и значајну улогу у погледу успешности примене концепта преданости безбедности нултог ризика у пословању предузећа.

Проблем који служи као основа за ову студију јесте потреба истраживача да обједини концепт етичког понашања лидера на послу, организационе посвећености и преданости (посвећености) безбедности нултог ризика, као и проширивањем разумевања утицаја овог типа етичког понашања на преданост безбедности нултог ризика уз посредство организационе посвећености, која овде може имати значајну улогу.

Истраживање које је предмет дисертације је усмерено на процену повезаности карактеристика етичког понашања лидера на послу датих кроз седам димензија (оријентација на људе, поштење, подела моћи, брига за одрживост, етичка упутства, појашњење улога и интегритет) и преданости безбедности нултог ризика посматране кроз призму девет кључних димензија (организациона преданост безбедности, индивидуална преданост безбедности, комуникација руководства, комуникација на радном месту, учење из претходних искустава, безбедносна клима изграђивања, безбедност као приоритет код руководства, групна безбедносна клима и безбедност и кажњавање). Такође, дати истраживачки оквир разматра и организациону посвећеност као посредника у односу између етичког понашања лидера на послу и преданости безбедности нултог ризика. Када су запослени посвећени, они су мотивисани да остану у предузећу, уложе додатне напоре ради остваривања организационих циљева и помогну да се ниво безбедности у предузећу подигне на вишу лествицу.

Ова дисертација проширује обим емпиријског истраживања предметне проблематике у предузећима наменске индустрије. Истраживањем постојећих теорија о етичком понашању лидера на послу, преданости безбедности нултог ризика и организационе посвећености у различитим културним, економским и политичким контекстима, доприноси се већој аргументацији и ваљаности ових теорија и конструката.

Утврђивање повезаности етичког понашања лидера на послу, преданости безбедности нултог ризика и организационе посвећености, те разумевање начина на који се може утицати на успешност имплементације безбедности нултог ризика у предузећима наменске индустрије, у крајњем резултату може дати значајан допринос остваривању бољих организационих перформанси које ће за резултат имати да је општа безбедност у предузећима наменске индустрије подигнута на виши ниво.

1.2. Преглед постојећих истраживања у области докторске дисертације

Истраживања имплементације ZAV-a (*Zero Accident Vision – визија безбедности нултог ризика*) новијег су датума и темеље се на методологији коришћеној у истраживању под називом *The succes factors for the implementation of the Zero Accident Vision* које је спроведено с циљем бољег разумевања фактора који доприносе превенцији свих врста несрећа у предузећима која су имплементирале ZAV концепт. Пројекат у склопу којег је вршено споменуто истраживање иницирала је Perosha група (*Partnership of European Reserach in Occupational Health and Safety*). Истраживање је било спроведено у седам земаља чланица ЕУ-а (Велика Британија, Холандија, Данска, Пољска, Финска, Немачка и Белгија) у оквиру 27 компанија које послују у области производње и изградње и које су прихватиле ZAV концепт (тзв. ZAV организације). Истраживање је покушало да одговори на питање који фактори доприносе успешном спречавању несрећа у ZAV организацијама. Описано истраживање обухватило је 8,819 испитаника, а примарни циљ био је дефинисати факторе успешности и потешкоће у комуникацији концепта ZAV у организацијама које желе утемељити заједничке вредности повезане са безбедношћу међу свим члановима организације. Истраживање је обухватило квантитативне и квалитативне методе чије је комбиновање (анкетни упитници, интервјуи, националне радионице и сл.) омогућило боље разумевање фактора и међусобних корелација које доприносе успешности ZAV концепта. У коначном је истраживање потврдило важност преданости концепту, почев од топ менаџмента наниже као основног покретача позитивних промена када је реч о безбедности у организацијама. С тим у вези Inez Zveclut и њени сарадници (*Zwetsloot et al., 2017*) истичу да су компаније које имају имплементиран ZAV концепт, озбиљне у својој намери да безбедност унапреде у стратегијама и пракси, а да при томе разумеју како наведена активност представља пут који тражи стални напор свих запослених лица.

Студију *етичког лидерства* урадили су Shin-Yih, A. Chen & Hou, Yu-Hsianf Hou (2016) која је настала као важна тема у вези са разумевањем ефеката лидерства у оквиру организације. Именовани сматрају да лидери морају исказати етичко понашање како би поставили високе моралне стандарде и подстакли етичко понашање присталица ка расту. Истраживање о етици лидерства описују као опште лидерство које преноси етичко понашање лидера и понашање присталица кроз опште механизме социјалног учења, размене и идентитета.

Спроведена истраживања указују да етичко понашање лидера на послу подстиче запослене да улажу напоре на радном месту и да помажу једни другима да адекватно реализују постављене радне задатке (*Kalshoven et al., 2013*). Резултати новијих истраживања показују да етичко понашање лидера на послу утиче на перформансе посла и побољшава карактеристике посла, пре свега значај радних задатака и аутономију на послу. На тај начин, запослени су охрабрени да уложе додатне напоре и у крајњем буду продуктивни на свом радном месту. Аутономија на послу омогућава појединцима да ефикасније искористе постојећа знања и вештине, да подстичу развој нових знања и дају допринос на радном месту (*Piccolo et al., 2010*).

Може се претпоставити, да лидери који се етички понашају проширују своја знања о новим сазнањима и идејама, отворено разговарају са запосленима, мотивишу запослене да уче, развијају вештине, теже да буду иновативни и спремни да поделе знање. Слично томе, резултати показују да је етичко понашање лидера позитивно повезано са креативношћу запослених (Ma *et al.*, 2013).

Организациона посвећеност се већ дужи низ година налази у средишту истраживања у области менаџмента и организационе психологије (Cohen, 2003; Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005; Meyer *et al.*, 2002; Allen & Meyer, 1990). Разлози истраживања се огледају у општем препознавању да ова варијабла може бити одлучујућа одредница организационог учинка и перформансе као и њене ефикасности (Angle & Perry, 1981; Riketta, 2002). Велики број литературе на тему организационе посвећености довео је до тога да консензус у научној заједници око значења самог термина не постоји (Mowday *et al.*, 1982; Meyer & Allen, 1991; Meyer & Allen, 1997) као и да постоји утврђена веза између организационе посвећености, с једне стране, и понашања и ставова у радном окружењу с друге стране (Porter *et al.*, 1974; Angle & Perry, 1981). Такође, у литератури су приступне и бројне скале за мерење нивоа посвећености (Mowday *et al.*, 1982; Meyer & Allen, 1991).

Поред наведеног, одређена истраживања указују да ниво етичког понашања лидера на послу има утицај и на организациону посвећеност запослених или неке димензије посвећености (Yates, 2014; Ghahroodi *et al.*, 2013; Kim & Brymer, 2011; Zhu, May & Avolio, 2004, Klashoven *et al.*, 2011). Утврђено је на пример, да постоји позитиван утицај етичког понашања лидера на ефективну и нормативну димензију организационе посвећености, а негативан на димензију континуитета (Den Hartog & De Hoogh, 2009).

1.3. Циљ истраживања, истраживачко питање и хипотезе

Реализовано истраживање је спроведено с циљем да се установи присутност и природа везе између **етичког понашања лидера на послу** (независне променљиве) и **преданости безбедности без акцидента** (тзв. нултог ризика) у условима који владају у предузећима наменске индустрије у Републици Србији (зависне променљиве), уз разматрање могућег, посредујућег утицаја и **организационе посвећености**, на основу узорка који се сматра репрезентативним.

У овој дисертацији се наглашена празнина у литератури отклања тако што се повезује теорија етичког понашања лидера на послу и теорија о преданости безбедности нултог ризика. Прво, истраживање пружа одговор на питање да ли постоји и какав је утицај етичког понашања лидера на послу на преданост безбедности нултог ризика. Истраживање повезаности предметних конструката је превасходно циљ овог истраживања, али је такође својствен и значај проширења истраживања о етичком понашању лидера на послу и преданости безбедности нултог ризика, укључујући организациону посвећеност као медијаторску променљиву у датом теоретском моделу (слика 1.1).

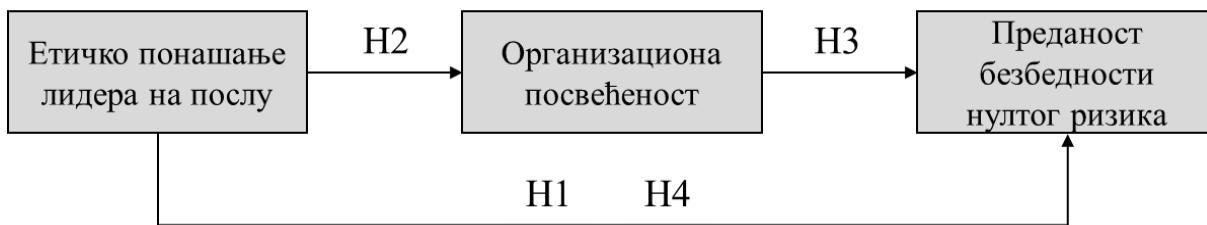
Овим истраживањем се настоји истражити да ли ће запослени, уколико верују да њихови менаџери показују карактеристике етичког понашања лидера на послу, испољити виши ниво преданости у предузећу (организацији), што даље може водити бржем развоју безбедности нултог ризика, има ли се у виду чињеница да су посвећени запослени неизоставно мотивисани

да деле и преносе знање и да улажу додатне напоре, време и своје потенцијале зарад остварења позитивних будућих резултата.

Дакле, поред основног истраживачког питања у овој дисертацији испитује се и следеће:

- а) да ли организациона посвећеност запослених има посредујућу улогу у вези између етичког понашања лидера на послу и преданости безбедности нултог ризика;
- б) да ли организациона посвећеност запослених доприноси стварању услова за развој безбедности нултог ризика;
- ц) да ли етичко понашање лидера на послу доприноси већој организационој посвећености запослених.

Полазећи од теоријских сазнања о етичком понашању лидера на послу, организационој посвећености и преданости безбедности нултог ризика, развијен је теоретски модел за решавање постављеног истраживачког питања.



Слика 1.1 Истраживачки модел

У циљу успешног изналажења одговара на постављена истраживачка питања, дефинисане су хипотезе о односима између међузависних променљивих:

Хипотеза Н1: Етичко понашање лидера на послу је у позитивној вези са преданошћу безбедности нултог ризика;

Хипотеза Н2: Етичко понашање лидера на послу је у позитивној вези са организационом посвећеношћу;

Хипотеза Н3: Организациона посвећеност је у позитивној вези са преданошћу безбедности нултог ризика;

Хипотеза Н4: Организациона посвећеност посредује однос етичког понашања лидера на послу и преданошћу безбедности нултог ризика.

1.4. Очекивани научни допринос

С обзиром на актуелно испољени тренд ојачавања наменских предузећа из групације одбрамбене индустрије Републике Србије (који за резултат има увећан проценат спољнотрговинског пословања средстава наоружања и војне опреме (НВО)), односно производње средстава НВО, постоји основана оправданост да се, првенствено због заштите

запослених лица и имовине, ниво функције безбедности унутар предузећа подигне на виши ниво.

Централни допринос дисертације биће дат у виду предложеног модела етичког понашања лидера на послу, организационе посвећености и преданости (посвећености) безбедности нултог ризика који доводи у везу три значајна аспекта пословања и, интегришући претходно релативно неповезане конструкте, проширује три постојећа теоријска оквира у подручју менаџмента. Оригиналноста овог истраживања огледа се у недостатку истраживања сличног карактера, како на простору Републике Србије, тако и на просторима ширег региона. Истом приликом биће анализиран и међусобни утицај најзначајнијих фактора успешности стратегија безбедности засноване на потпуном елеминисању акцидентата.

Утврђивање повезаности етичког понашања лидера на послу, преданости (посвећености) безбедности нултог ризика и организационе посвећености, те разумевање начина на који се може утицати на успешност имплементације стратегије безбедности без акцидентата у предузећима наменске индустрије, у крајњем резултату може дати значајан допринос остваривању бољих организационих перформанси које ће за резултат имати да је општа безбедност у предузећима наменске индустрије подигнута на виши ниво.

У складу са напред наведеним очекивани научни допринос ове докторске дисертације огледао би се у следећем:

- методе коришћене у овом истраживању могу користити предузећима наменске индустрије ради практичне примене у циљу унапређења стратегије безбедности без акцидентата;
- да се кроз научно истраживачку интерпретацију прикаже да су фактори примене безбедности нултог ризика унутар предузећа веома значајни за спречавање нежељених последица приликом изазваног акцидента (првенствено заштити запослених лица);
- уврдиће се да ли је етичко понашање лидера на послу у позитивној вези са преданошћу (посвећеношћу) безбедности нултог ризика;
- утврдиће се да ли је етичко понашање лидера на послу у позитивној вези са организационом повезаношћу;
- утврдиће се да ли је организациона посвећеност у позитивној вези са преданошћу безбедности нултог ризика;
- утврдиће се да ли организациона посвећеност посредује однос етичког понашања лидера на послу и преданошћу (посвећеношћу) безбедности нултог ризика.

1.5. Приказ дисертације по поглављима

Укупан рад својом структуром обухвата седам поглавља у којима се најбитнији проблеми теоријски, методолошки и емпиријски анализирају и образлажу.

Прво поглавље представља уводно разматрање и извршен је приказ кључних промена друштва и савремених тенденција у предузећима као одговор на изазове новог, динамичног и неизвесног пословног окружења. Презентована је основна идеја и општи концепт дисертације односно образложена је основна замисао и пројекција истраживања. У овом поглављу су на целовит начин приказани проблем и предмет истраживања. У њему су детаљније образложени

циљ и задаци истраживања и дат је преглед постојећих истраживања у области докторске дисертације.

У *другом поглављу* изнете су теоријске основе које у ужем смислу дефинишу подручје истраживања. Овај део рукописа дисертације чине четири потпоглавља: основно поимање безбедности, безбедност нултог ризика, етичко понашање лидера на послу и организациона посвећеност.

У *првом потпоглављу* изнете су теоријске основе које у ужем смислу дефинишу појам и значај безбедности у индустријским предузећима, односно улогу и значај безбедности и здравља људи на радном месту и у радној околини.

У *другом потпоглављу* дат је преглед значајних теоретских извора о концепту безбедности нултог ризика у предузећу којим се тврди да нико од запослених лица унутар индустријских предузећа не би требало да буде повређен приликом изазваног акцидента или несреће на радном месту. Под безбедношћу нултог ризика мисли се на потпуно одсуство различитих облика угрожавања здравља запослених (повређивања и сл.), елиминацију хаварија на постројењима и објектима у предузећу, те безбедно одлагање отпадних материјала из производних процеса у циљу заштите животне средине.

Безбедност нултог ризика заснива се на претпоставци да се све несреће могу спречити и усредсређује се на области које доприносе успешној имплементацији визије „безбедности нултог ризика“, то јест на:

- преданост безбедности (организациона и индивидуална);
- комуникацији (руководства и на радном месту);
- безбедносну климу (клима изграђивања, групна клима и безбедност као приоритет код руководства);
- учење из претходних искустава.

Треће потпоглавље објашњава појам личне и пословне етике у предузећу и детаљније анализира етичко понашање лидера на послу. Анализом феномена лидерства описују се активности, фактори, ауторитет и моћ лидера. На крају потпоглавља обрађени су принципи етичког лидерства.

Четврто потпоглавље детаљније анализира општи модел организационе посвећености и описује приказ трокомпонентног модела организационе посвећености са посебним освртом на афективну организациону посвећеност.

На крају *другог поглавља* описан је и концептуални модел веза испитиваних елемената, који је развијен у складу са циљем истраживања и претходним резултатима и теоретским основама. Везе између испитиваних елемената приказане су у виду хипотеза.

Трећи поглавље описује „Методолошки приступ“ унутар којег је представљена методологија истраживања и прикупљања података. Приказан је детаљан развој мерног инструмента, као и основне карактеристике узорка. Описана је дескриптивна статистика, конфирматорна факторска анализа и структурално моделовање.

У *четврто*м поглављу под називом „Резултати истраживања“ приказане су примењене статистичке методе које су коришћене за анализу података и резултати истраживања о међусобној повезаности етичког понашања лидера на послу, организационе посвећености и преданости безбедности нултог ризика. Приказани су резултати дескриптивне статистике и тест хомогености узорка. Описан је процес тестирања концептуалног модела и хипотеза уз помоћ узорка, као и оцена добијеног модела.

У *петом* поглављу под називом „Дискусија резултата“ расправља се о добијеним резултатима емпиријског истраживања. Резултати истраживања су анализирани путем четири хипотеза. У овом делу дат је одговор на основно истраживачко питање да ли постоји и какав је утицај етичког понашања лидера на преданост безбедности нултог ризика у предузећима наменске индустрије, као и на три помоћна истраживачка питања.

У *шестом* поглављу рада формулисани су „Закључци“ односно идентификован је научни и практични допринос дисертације и приказани су основни резултати истраживања.

Преглед коришћене литературе дат је у *седмом* поглављу рада.

На крају рада дати су *прилози* са инструментом истраживања односно показатељи расподеле скорова на скалама и субскалама коришћених инструмената на узорку у целини (графички путем хистограма).

Преглед структуре и тока истраживања дат је на слици 1.2.



Слика 1.2 Приказ структуре и тока истраживања

II поглавље

ТЕОРИЈСКЕ ОСНОВЕ

2.1. Основна поимања безбедности

Појам безбедности има више значења и посматра се са више аспеката. Најчешће тумачење појма безбедности полази од претпоставке да се под тим термином „подразумева одређено стање, организација, функција или систем или пак све то заједно“ (Стајић, 2006: 22). Као функција у одређеном друштву, систем безбедности, може бити различито организован, у зависности од карактера друштва. У основи, разликују се три вида функције:

- а) заснована на чисто војним принципима заштите и типично милитаристичким облицима државне организације;
- б) као вид класичне државне заштите и
- в) као облик комбинације државног, односно друштвеног, механизма заштите у системима који иду на одређене облике подруштвљавања функције безбедности.

Појам безбедности се, у односу на суштину и стварно значење, може дефинисати као стање организација и функција безбедности при чему стање представља заштићеност неког добра, вредности и тековине друштва (Војни лексикон, 1981).

Поред наведеног, безбедност у најширем политичко-правном смислу обухвата мере и активност чувања и заштите од угрожавања независности и интегритета једне земље (држава, нације) и унутрашњег уставног и правног поретка (Мала политичка енциклопедија, 1978).

У првом случају се говори о спољној, а у другом о унутрашњој безбедности. У односу према објекту заштите разликују се: (а) национална безбедност, (б) јавна безбедност, (в) колективна безбедност и (г) лична и имовинска безбедност (Мала политичка енциклопедија, 1978).

Појам безбедности је временом променио своје значење. У време првог и другог таласа глобализације тумачен је искључиво као војни појам, а главни субјект и објект била је суверена држава. По највећем броју истраживача безбедност је у овом периоду одређивана као „објективно стање“, „субјективно осећање“ или „уверење“, те је безбедност одређивана као стање када нема претњи усвојеним вредностима.

„Безбедност у савременим условима подразумева стање заштите животно важних интереса личности, друштва и државе, од унутрашњих и спољашњих претњи политичког, економског, социјалног, војног, техногеног, еколошког, информативног, индустријског и др. карактера. Она предпоставља политичку, економску и социјалну стабилност у држави, безусловно остваривање закона и одржавања правног поретка и развој међународне сарадње на основу партнерства“ (Социологическая энциклопедия, 2003: 83).

У савременим схватањима безбедности, изучавање безбедности је проширено на више сектора који представљају аналитички оквир. Већина безбедносних претњи представља домен више сектора безбедности.

Сектори се разликују по односима и референтним објектима који су у њима доминантни: (1) у војном сектору доминантни су односи моћи а референтни објекат је територијални интегритет држава; (2) у политичком сектору доминантни су односи ауторитета а референтни објекат је организациона стабилност социо-политичког реда; (3) у економском сектору доминантни су трговински односи, а референтни објекат је међународни либерални поредак; (4) у социјеталном сектору доминантни су односи колективних идентитета, а референтни објекат је колективни идентитет и (5) у еколошком сектору су доминантни односи човека и природе, а референтни објекат је цивилизација и/или биосфера.

Потреба постојања безбедности по мери развоја у савременим условима поставља се на виши ниво и разноликија је од војне безбедности. Насупрот схватању у прошлости где се безбедност схвата као систем који се супротставља војним опасностима, очувању друштвеног поретка, заштити власти и као борба или ублажавање елементарних несрећа, средином 20-ог века са развојем научно-технолошке револуције и супротних светских система јављају се као релативно самостални видови безбедности: економска, еколошка, информациона, индустријска и др.

Ако се безбедност схвати само као стање заштите тренутних вредности и институција, онда може да представља и фактор застоја, конзервативизма и регреса. Безбедност мора да се схвата као стање, тенденција развоја и услова животне делатности социума, његове структуре, институција и успостављања квалитетне заштите.

Треба правити разлику између заштите и безбедности. Заштита је ужи појам и односи се на одбрану од потенцијалног угрожавања и опасности и чини само један сегмент безбедности.

„Безбедност је делатност људи, друштва, државе, светског друштва народа која се испољава у спречавању, ублажавању, одстрањивању опасности и угрожавања, начин уништавања опасности које могу да угрозе фундаменталне материјалне и духовне вредности, које могу да успоре развој“ (Социалнаја безопаcност России, 1996: 13).

Основним објектом безбедности јављају се:

- Интереси личности – остваривање основних права и слобода, повећање квалитета и нивоа живота, лична безбедност, физички, духовни и интелектуални развој;
- Интереси друштва – јачање демократије, одржавање друштвене сагласности, досезање мира, повећање стваралачких активности и духовни препород;
- Интереси државе – уставни поредак, сувереност и територијална целовитост.

Узроци нарушавања безбедности на локалном и глобалном нивоу су: еколошки проблеми, непоштовање права и слобода грађана, међународно насиље, извори који се везују за људску природу, хаотични светски систем и непостојање уобичајених поступака за очување заједничке безбедности, наоружавање, лична и национална похлепа и несигурност, национализам, верске и етничке супротности.

Само дефинисање безбедности отежано је и због непостојања сагласности при набрајању вредности које се штите. Најчешће се набрајају: опстанак у најширем значењу, опстанак државе, национални опстанак, територијални интегритет, физичко самоодржање, политичка реалност,

квалитет живота и друге. При том треба имати у виду да се у зависности од околности, времена и места поједине вредности искључују, а нове укључују.

2.1.1. Систем безбедности – појам и елементи

Систем безбедности је организован друштвени систем преко којег наше друштво остварује функцију заштите својих виталних вредности ради општег напретка и развитка друштва. То је трајан систем јер је заштита од свих облика и извора угрожавања трајна потреба.

„Систем безбедности је облик организовања и функционисања друштва у спровођењу мера и активности на превентивном и репресивном плану које се предузимају ради очувања суверенитета и интегритета државе, њеног Уставом утврђеног поретка, права и слобода грађана, као и свих осталих друштвених вредности од свих извора и облика угрожавања“ (Стајић, 2006: 35).

Основна функција система безбедности заснива се и огледа у правовременом откривању и спречавању свих облика непријатељске и антидруштвене делатности којима се угрожавају основне вредности друштва. Основна претпоставка за успешно организовање и функционисање система безбедности, а самим тим и обављање његових функција (превенција и репресија), јесте правно уређивање друштвених односа везаних за безбедност земље. Основ за то се налази у највишем уставном акту.

Ради потпуног сагледавања проблема остваривања функције безбедности, у складу са уставним принципима, неопходно је поћи и од правног регулисања делатности и одговорности органа који остварују безбедносну функцију. Ту се мисли на законе којима се утврђују делокруг и надлежности служби безбедности. Мисли се на законе на основу којих функционишу службе безбедности, одређује њихова делатност, контрола рада, руковођење, одговорност, надлежност и слично. Поред унутар државних правних прописа и закона, систем безбедности се успоставља и организује и на основу међународно-правних докумената и аката (Повеља УН, Општа декларација о правима човека, завршни акт Конференције о европској безбедности и др.).

Функције система безбедности, као и сложеност послова и задатака једног тако значајног система као што је систем безбедности, огледају се и кроз мноштво карактеристика, од којих су неке својствене само њему. Ту се мисли на следећа обележја:

- систем безбедности је организован, уређен и динамичан систем;
- то је специфичан, отворен и динамичан систем;
- то је подсистем великог друштвеног система;
- то је хијерархијски устројен систем;
- деловање система везано је за неповољне услове;
- функционисање система зависи највише од људског чиниоца;
- непоновљивост метода, средстава и догађаја у апсолутној истоветности;
- постоји знатна међусобна супротстављеност циљева система безбедности и извора угрожавања;
- сврха постојања је двојака: (а) одвраћање (превентивно деловање) и (б) репресија (отклањање угрожавања);
- деловање у миру, ванредним приликама и у рату и

- сталне квалитативне промене у структури и начину деловања.

2.1.2. Доминантни облици угрожавања безбедности

Уобичајено је да се у систему безбедности под појмом облик угрожавања подразумева начин испољавања одређене појаве или делатности. На облике или начине угрожавања утичу две групе чинилаца: они који их омогућују, стварају, одржавају и развијају и они који их спречавају, ограничавају и онемогућавају да се испоље.

Ова група чинилаца делују у оквиру конкретних услова, тј. могућности испољавања и са одређеним степеном вероватноће, односно ризика као променљиве категорије.

Ризик се може одредити као могућност, одређени степен вероватноће наступања неког догађаја, односно конкретне претње са неповољним последицама. У наведеном смислу, ризик је апстрактан појам, а претња конкретан појам јер представља манифестацију, појаву, догађај или, пак, производи последице у виду понашања или макар страха који испољава објекат претње. Посматрано са становишта основа безбедности, под појмом угрожавања подразумевају се „друштвене појаве или понашање настало деловањем човека (појединачно или групно) природе или техничких система у дужем периоду које су значајнијег обима, при чему настају или могу настати, штетне последице по интегритет човека, његову слободу и имовину, као и по интегритет и субјективитет државе и њених институција“ (Стајић, 2006: 43).

Дакле, угрожавање је свака врста друштвене, природне и техничке опасности којом се угрожавају интегритет, имовина или здравље људи, слобода, као и територијални интегритет и суверенитет и уставни поредак и право државе, народа, нација или друштвених група и појединаца.

Са угрожавањем, као друштвеном, природном или техничко-технолошком појавом, сусретала су се сва друштва и државе, па се може рећи да је реч о константној појави. Појаве угрожавања прате развој сваког друштва и њихов негативан утицај се осећа и поред свих предузетих мера, па то упућује на закључак да се извори ових појава налазе изван утицаја друштвених субјеката који су задужени за њихово елиминисање.

У зависности од примењених критеријума, изворе угрожавања могуће је класификовати као друштвене, природне и техничко-технолошке.

Друштвени извори угрожавања јесу: супротност интереса у сфери националног, религиозног, међудржавног, професионалног и личног; неуједначеност друштвено економског развоја; друштвена неусклађеност; идеологија; култура и религија; демографски развој; међународни односи; политика и међународни статус.

Природни извори угрожавања јесу: клима; територија и географски положај.

Техничко-технолошки извори угрожавања јесу: постојање и развијеност техничко-технолошких постројења – носилаца угрожавања људи, њиховог здравља, као и животне средине.

Облици угрожавања безбедности (спољни и унутрашњи) приказани су на слици 2.1.

Спољни облици угрожавања безбедности су:

а) оружана агресија (средњег или високог интензитета), оружана интервенција и оружани притисак (оружани облици) и

б) специјални рат – изазивањем унутрашњих немира, међународним тероризмом и субверзијама (неоружани облици).

Унутрашњи облици угрожавања безбедности такође се могу поделити на оружане и неоружане облике:

а) оружани облици су: оружана побуна и тероризам масовнијих размера;

б) неоружани облици су: обавештајно-извиђачка делатност, саботаже и диверзије, грађански немири, деструктивна психолошко-пропагодна делатност, разне криминалне и социопатолошке појаве, техничко-технолошки акциденти, екстремизам, угрожавање животне средине и друго.

ОБЛИЦИ УГРОЖАВАЊА БЕЗБЕДНОСТИ			
СПОЉНИ		УНУТРАШЊИ	
ОРУЖАНИ	НЕОРУЖАНИ	ОРУЖАНИ	НЕОРУЖАНИ
ОРУЖАНА АГРЕСИЈА	СПЕЦИЈАЛНИ РАТ (УНУТРАШЊИ НЕМИРИ, СУБВЕРЗИЈЕ, МЕЂУНАРОДНИ ТЕРОРИЗАМ)	ОРУЖАНА ПОБУНА	Обавештајно-извиђачка делатност
ОРУЖАНА ИНТЕРВЕНЦИЈА			Саботаже и диверзије
			Грађански нереди
		Деструктивна психолошко-пропагодна делатност	
ОРУЖАНИ ПРИТИСАК		ТЕРОРИЗАМ МАСОВНИХ РАЗМЕРА	Криминалитет
			Социопатолошке појаве
	Техничко-технолошки акциденти и др.		
	Екстремизам		
			Угрожавање безбедности саобраћаја
			Пожари
			Угрожавање животне средине

Слика 2.1 Облици угрожавања безбедности (Према: Стајић, 2006)

2.1.3. Појам и значај индустријске безбедности

Индустријска безбедност се односи, пре свега, на предузећа која имају посебан значај за целокупну заједницу, као што су она из области наменске индустрије, грађевинарства, прехранбене индустрије, електроиндустрије, нафтне и металопрерађивачке индустрије. Овде се

безбедност своди на физичку и техничку заштиту, заштиту информација и података, заштиту од елементарних непогода, пожара, заштите здравља на раду, заштите околине и цивилну заштиту (Professional security sistem PSS 28, септембар 2008).

Индустријска безбедност се може одредити као „скуп мера и делатности за обезбеђење документације, материјалних средстава, лица, објеката, опреме и инсталација у цивилним организацијама за истраживање, развој, производњу, снабдевање и транспорт наоружања и војне опреме, првенствено од индиректне агресије“ (Guillermo Leira, R., 1980: 40).

У односу на досадашње практично искуство може се рећи да индустријска безбедност представља скуп планираних и прописаних мера, радњи и поступака усмерених на заштиту од безбедносних ризика и претњи у областима индустријске производње, против законитог уступања или крађе интелектуалне својине индустријске организације, односно пословања правних лица са предузећем.

Према Одлуци Савета 2013/488ЕУ, „индустријска безбедност представља примену мера којима се осигурава заштита тајних података ЕУ од стране извођача или подизвођача у преговорима пре закључивања уговора и током целог животног циклуса тајних уговора, које укључују приступ подацима одговарајућег степена тајности“ (Одлука савета 2013/488/ЕУ, члан 11).

У најужем смислу речи индустријска безбедност представља обезбеђивање безбедносних поступака и мера потребних за постизање одговарајућег нивоа заштите тајних података размењених између државе и предузећа и представља мултидисциплинарну област која се састоји од елемената персоналне, физичке, техничке, административне и информационе безбедности (Терзић и Жупац, 2015).

Када се говори о привредној безбедности може се рећи да она има шире значење од индустријске, зато што обухвата и предузећа која обављају разноврсне услуге, као што су трговина, туризам, банкарство, осигурање и слично.

У односу на индустријску, пословна безбедност се односи на сигурност у пословању, која је утемељена на корпоративним стандардима и пословној етици. Њен циљ је да спречи кризне догађаје и локализује последице.

Све напред поменуто чини корпоративни идентитет, али, што је још битније, унапређује пословање. На овај начин индустријска и пословна безбедност постају равноправне са другим важним пословним функцијама.

2.1.4. Појам и значај безбедности на раду

Безбедност и здравље на раду јесте обезбеђивање таквих услова на раду којима се, у највећој могућој мери, смањују повреде на раду, професионална обољења и обољења у вези са радом и који претежно стварају претпоставку за пуно физичко, психичко и социјално благостање запослених (Закон о безбедности и здрављу на раду; члан 4. тачка 4).

Безбедност и заштита здравља на раду се дефинишу као дисциплина која се бави унапређивањем услова рада и радне средине, превенцијом повреда, професионалних болести и болести у вези са радом, заштитом и унапређивањем здравља запослених (Илић, 2000).

Закон о безбедности на раду дефинише и одређени број категорија које су уско везане за безбедност и заштиту здравља запослених лица на радном месту унутар предузећа. Једна од битнијих категорија је само радно место запосленог лица које овај закон дефинише као простор намењен за обављање послова код послодавца у којем запослени борави или има приступ у току рада и који је под непосредном или посредном контролом послодавца. У односу на радно место ширу категорију представља радна околина коју Закон о безбедности и здрављу на раду дефинише као простор у којем се обавља рад и који укључује радна места, радне услове, радне поступке и односе у процесу рада.

У односу на горе наведене категорије, једну од основних представљају и средства за рад, под којим се подразумевају објекти који се користе као радни или као помоћни објекти, опрема за рад, конструкције и објекти који се користе за колективну безбедност и здравље на раду, помоћне конструкције и објекти и друга средства која се користе у процесу рада или која су на било који начин повезана са процесом рада.

Следећа категорија која утиче на безбедност и здравље на раду јесу средства и опрема за личну заштиту запослених на раду. Под средствима и опремом се подразумевају одећа, обућа, помоћне направе и уређаји који служе за спречавање повреда на раду, професионалних обољења, болести у вези са радом и других штетних последица по здравље запослених лица.

Када се говори о категоријама безбедности и здравља на раду, неизоставно је споменути и појам превентивних мера. Сходно Закону о безбедности и здрављу на раду (члан 4. тачка 5), превентивне мере су означене као мере које се предузимају или чије се предузимање планира на свим нивоима рада код послодаваца, ради спречавања повређивања или оштећења здравља запослених.

Постоји основана потреба да менаџмент предузећа, у циљу обезбеђивања превентивних мера ради адекватне заштите запослених лица на раду, предузме и примени све потребне мере и средства (техничке, организационе, здравствене, социјалне, образовне и др.) којима се отклања или смањује ризик од повређивања и нарушавања здравља запослених на радном месту и у радној околини.

Према Закону о безбедности и здрављу на раду, превентивне мере је могуће постићи на следеће начине:

- поступком пројектовања, изградње, коришћења и одржавања објеката намењених за радне и помоћне просторије, као и објеката намењених за рад на отвореном простору у циљу безбедног одвијања процеса рада;
- поступком пројектовања, изградње, коришћења и одржавања технолошких процеса рада са свом припадајућом опремом за рад, у циљу безбедног рада запослених и усклађивања хемијских, физичких и биолошких штетности, микроклиме и осветљења на радним местима и у радним и помоћним просторијама са прописаним мерама и нормативима за делатност која се обавља на тим радним местима и у тим радним просторијама;

- поступком пројектовања, израде, коришћења и одржавања опреме за рад, конструкција и објеката за колективну безбедност и здравље на раду, помоћних конструкција и објеката и других средстава која се користе у процесу рада или која су на било који начин повезана са процесом рада, тако да се у току њихове употребе спречава повређивање или оштећење здравља запослених;
- поступком производње, паковања, превоза, складиштења, употребе и уништавања опасних материја, на начин и по прописима и правилима којима се отклањају могућности повређивања или оштећења здравља запослених;
- поступком пројектовања, производње и коришћења средстава и опреме за личну заштиту на раду, чијом се употребом отклањају ризици или опасности који нису могли да буду отклоњени применом одговарајућих превентивних мера;
- поступком образовања, васпитања и оспособљавања у области безбедности и здравља на раду (Закон о безбедности и здрављу на раду; члан 7. тачка 1-6).

На основу предочених чињеница, може се закључити да безбедност и здравље на раду представља скуп техничких, организационих, здравствених, психолошких, правних, образовних и осталих мера, чијом се применом откривају и отклањају, или макар умањују опасности које могу да угрозе живот и здравље запослених на раду (Закон о безбедности и здрављу на раду). Сходно наведеном, менаџмент предузећа на свом нивоу, у циљу заштите безбедности и здравља запослених лица на раду, утврђује мере, поступке, процедуре и правила којима се отклањају или умањују опасности од акцидента.

Доношењем, спровођењем и одржавањем мера у циљу подизања нивоа безбедности у предузећу и очувању здравља запослених, постиже се вишеструка корист. Евидентно је да само физички безбедан и здрав радник може на задовољавајући начин да у потпуности извршава постављене радне задатке. Осврт и улагање у област безбедности и здравља на раду делује као мотивишући фактор у смислу повећања преданости (посвећености) послу односно стварању осећаја задовољства код запослених. Инвестирањем у област безбедности, код запослених се јавља осећај сигурности који се аутоматски рефлектује и на достизање производних циљева који су постављени од стране менаџмента предузећа. Самим тим финансирање предузећа у област безбедности и здравља запослених на раду може се сматрати дугорочном инвестицијом, а не трошком за то предузеће.

2.1.5. Појам техничко технолошког акцидента и утицај на стање људске безбедности

Несрећа, инцидент или акцидент (*accident*), позната и као ненамерна повреда, односи се на непожељан, случајан и непланирани догађај који је могао бити спречен да су околности које су довеле до несреће биле препознате од стране присутних лица и да се на исту деловало пре њеног настанка. Већина стручних лица која проучавају ненамерне повреде избегавају кориштење термина „несрећа” и фокусирају се на факторе који повећавају ризик од тешких повреда и који смањују инциденцу и тежину повреда.

Акцидент по дефиницијама Европске уније представља изненадну појаву велике емисије, пожара или експлозије као резултат непланских догађаја у оквиру одређене индустријске активности која настаје у оквиру или ван индустријских предузећа укључујући једну или више хемикалија. До техничко-технолошког акцидента (Чворовић, 1999) може доћи у:

- индустријским постројењима у којима се манипулише са опасним материјама,
- током саобраћаја приликом превоза опасних материја,
- складиштима – магацинима опасних материја те
- депонијама на којима се могу наћи опасне материје.

Основне карактеристике техничко-технолошког акцидента:

- до акцидента долази изненадно, најчешће ноћу и често у серијама;
- поседују доста специфичности, с обзиром на могућност настанка и обим последица по људе, радну и животну средину;
- акциденти су доста непредвидиви с обзиром на место, време, врсту и локацију, посебно када се ради о акциденту са опасним материјама;
- по месту настанка, акциденти су најчешће везани за фиксне инсталације и транспорт;
- доста често, и поред заустављања процеса неконтролисаног ослобађања опасних супстанци, санирање последица је отежано и захтева дугорочан процес;
- обезбеђење од хемијског акцидента у миру захтева комплексне мере (мониторинг, заштиту, уклањање последица) и реаговање тј. одговор на акцидент према унапред припремљеним плановима заштите.

У Извештају о људском развоју Уједињених нација из 1994. године људска безбедност се дефинише као „слобода од страха“ и „слобода од ускраћености“ представљена кроз седам димензија – елемената сигурности (економија, храна, животна средина, здравље, лична, колективна и политичка). По овом концепту основни безбедности предмет заштите је појединац, а не држава и све се подређује заштити појединца у смислу да се појединцу обезбеде основних седам елемената сигурности (Дулић, 2006). Описани концепт безбедности, познат као људска безбедност, подразумева три приступа.

Први приступ – људска права и владавина права тумачи људску безбедност као заштиту основних људских права (лична права, права на основне животне потребе, законска права, грађанске слободе, политичка и економска права) промовисаних Општом декларацијом о људским правима Уједињених нација из 1948. године (<http://www.un.org/en/documents/udhr.>) и других декларација УН.

Други приступ – сигурност народа сагледава људску безбедност у контексту заштите појединца од рата и ратних дејстава и то поштовањем међународног ратног и хуманитарног права од страна у сукобу.

Трећи приступ посматра људску безбедност у контексту одрживог развоја, који је промовисан на Конференцији УН о животној средини и одрживом развоју у Рио де Женеиру 1992. године (<http://www.unep.org/Documents.Multilingual/>). Овај приступ дефинише седам елемената људске безбедности и то: економску безбедност, безбедност заједнице, безбедност у погледу хране, безбедност животне средине, здравствену безбедност, личну и политичку безбедност (<http://www.un.org>).

Техничко-технолошки акциденти доводе до негативног утицаја на стање људске безбедности која се може манифестовати кроз: нарушавање здравственог стања људи, загађивање хране, што је посредно повезано са нарушавањем здравственог стања (Ђукановић, 1991), угрожавање макроекономске стабилности региона у држави или државе у целини (у

зависности од степена јачине и деструкције техничко-технолошког акцидента), нарушавање личне и колективне безбедности заједнице.

Техничко-технолошки акциденти и изазвани проблеми безбедности на раду не заобилазе ни Републику Србију у којој се број акцидентата са смртним исходом у периоду 2006-2012. године кретао у распону од 54 (2006. године) до 26 (2012. године), док је евидентирано око 1.000 случајева тежих повреда годишње (Živković & Petrović, 2014). По броју акцидентата, најжалост и са смртним исходом, посебно се издвајају предузећа која послују у оквиру наменске индустрије Србије, односно производње војне опреме и наоружања. Бројке говоре саме за себе:

- 3. децембра 1997. године, услед пожара у наменској индустрији „Милан Благојевић” у Лучанима, живот је изгубило троје радника а седморо је повређено;
- 29. маја 2006. године дошло је до експлозије у наменској индустрији „Прва искра-Наменска” у Баричу и том приликом живот је изгубило троје радника, а троје је повређено;
- 19. октобра 2006. године и 4. септембра 2009. године, у четири снажне експлозије у барутном одељењу наменске индустрије „Први партизан” у Ужицу, услед нестручног руковања са праховима, погинуло је седам радника, а тринаест је повређено;
- 10. маја 2010. године, у слабијој експлозији у наменској индустрији Холдинг корпорација „Крушик” у Ваљеву, лакше су повређена два радника;
- 27. децембра 2010. године дошло је до низа експлозија изазване пожаром који је избио у погону за лабораторију муниције у наменској индустрији „Слобода” Чачак (нико није повређен али је причињена велика материјална штета);
- 25. јуна 2012. године у наменској индустрији „Милан Благојевић” у Лучанима дошло је до експлозије на преси за производњу двобазних барута и ракетних горива и том приликом је повређен један радник;
- 14. јула 2017. године у наменској индустрији „Милан Благојевић” у Лучанима дошло је до експлозије и том приликом двоје радника је подлегло повредама;
- 15. септембра 2018. године у наменској индустрији „Милан Благојевић” у Лучанима дошло је до теже повреде радника током редовне производње барута.

Низ „учесталих” акцидентата у периоду после 2000. године, услед пожара и експлозија, у предузећима наменске индустрије у Републици Србији узрокован је, у првом реду, застарелост технолошког процеса, недовољном обученошћу радника и непоштовањем прописа.

2.1.6. Управљање безбедношћу

Савремено доба обележава свет убрзаних, комплексних и непредвидивих промена услед интензивирања глобализације, напретка у технологији, те све већег значаја информационо-комуникационих технологија. Сложеност савременог пословног окружења испоставља захтеве који појачавају потребу за прилагођавањем променама, односно за иницирањем промена у организацијама индустријског типа.

Резултат и израз тих промена огледа се и кроз заступљеност безбедносних питања унутар индустријских предузећа (организација), што је, уједно, и предуслов несметаног одвијања свих пословних активности. Успешна предузећа постају она које константно унапређују ниво

безбедности и исти уграђују у системе, рутине и структуре тако да га могу делити и користити у циљу убрзања процеса развоја производа, смањења трошкова и повећања свеукупне организационе ефикасности.

Важност овог аспекта још је већа уколико се крене од поставке да је човек најбитнији и ненадокнадив ресурс који је носилац јединствених и непоновљивих психофизичких карактеристика чијим се ангажовањем у процесу рада ствара одређена вредност. С правом се примећује да у савременим условима привређивања није довољно испуњавати захтеве по питању безбедности само у формалном смислу већ и да би требало стремити постизању вишег нивоа безбедности од конкурената. О томе говоре и три доминантна стадијума у примени безбедности у индустријским предузећима који су еволуирали следећим редом:

- 1) безбедност заснована на процедурама, правилима и нормама (*Rules*);
- 2) безбедност заснована на успостављању система безбедности (*Safety Management System*);
- (3) безбедност са оријентацијом на људе која се темељи на већем степену укључености свих запослених у спровођењу и јачању мера безбедности унутар предузећа (*People*).

То значи да се безбедност у индустријским предузећима, односно њена имплементација и унапређење, не може сагледавати без истраживања различитих организационих променљивих као што су, на пример: безбедносна култура, безбедносна клима, комуникација о потенцијалним изворима ризика (по људе, опрему и објекте, те животну средину), преданост безбедности (индивидуална и организациона), учење из претходних инцидената и слично. Предмет савремених истраживања феномена безбедности не обухвата само поменуте чиниоце успешности безбедносне стратегије у предузећу већ и факторе који могу утицати на њу као што су: тип и врста индустријске делатности, величина предузећа, тип власништва, стил руковођења менаџмента, тип лидерства и слично.

Безбедност је широк и апстрактан концепт који се најбоље описује појмовима својственим одређеном стању или ситуацији. Најчешће се безбедност односи на постизање услова којима се осујећује настанак догађаја са негативним последицама по: (1) људе, (2) објекте и (3) животну средину. Премда обим појма безбедности у индустријским предузећима укључује све три поменуте категорије, овај концепт се, у зависности од контекста (на пример, типа индустрије) или истраживачког приступа, може и проширити.

Безбедност у индустријским предузећима, сагласно томе, односи се на све „неочекиване догађаје и ризике” који проистичу из индустријских активности (Lia & Guldenmund, 2018). То, с друге стране, значи да се у теоријском смислу не може говорити о апсолутној или безусловној безбедности која би подразумевала ситуацију тзв. нултог ризика. Ризик, наиме, увек постоји и он се може математички изразити. Ако се посматра безбедност на раду, по многима централно питање безбедности у предузећима, онда је ризик радне средине (*R*) могуће, према изразу (1), дефинисати производом вероватноће настанка ризичног догађаја (*Prd*) и тежине његове последице (*Cp*) (Урошевић и сар., 2015):

$$R = Prd \times Cp \tag{1}$$

Узме ли се у обзир да је сваки елемент радне средине, под одређеним условима, извор ризика, очигледно је да би у систему радне средине требало анализирати све елементе

технолошког система. Чињеница да нека индустријска предузећа успевају да током одређеног временског периода послују уз потпуно одсуство повреда на раду или акцидентата, не значи да су она ослобођена од ризика. Пошто ризик представља могућност настанка „непожељног” излаза (резултата) неког процеса (You, 2003), а безбедност одсуство „неприхватљивог” ризика (Nederlands Normalisatie-instituut (NEN), 2005), чини се да је оправдано безбедност у индустријским предузећима процењивати у смислу „прихватљивог” ризика (Lia & Guldenmund, 2018).

Управљање безбедношћу (*Safety Management*) као концепт користи исте концепте, принципе и технике својствене менаџменту. Безбедност и управљање безбедношћу нису синоними. Безбедност представља стање (услов) – одсуство неприхватљивих последица – док је управљање безбедношћу, у основи, процес или низ активности којима је циљ да се заштите људи, опрема, животна средина и имовина од неприхватљивог ризика. Управљање безбедношћу у индустријским предузећима испоставља обавезу пред менаџмент да јасно дефинише безбедносне захтеве (Strutt *et al.*, 2006). Повезивањем активности из домена безбедности са уобичајеним процесима менаџмента у предузећу стварају се услови за креирање система управљања безбедношћу (*Safety Management System, SMS*), што се постиже на различите начине (Harms-Ringdahl, 2004). Концептуализација, састав и ефективност су такође предмет истраживања када је о овим системима реч.

До отклона у студијама безбедности у индустријским предузећима према системском приступу долази средином 80-их година прошлог века као одговор научне јавности на учестале акциденте попут хаварије на нуклеарној централни у Чернобиљу 1986. године. Пре овог заокрета пажња истраживача индустријске безбедности дуго се усмеравала на техничка унапређења машина и опреме, спречавање експлозија и хаварија на конструкцијама. Током 60-их и 70-их година прошлог века отпочело се са проучавањем ризика преко анализе људског фактора из угла ергономије. Али, тек са системским приступом индустријској безбедности, односно увођењем система управљања безбедношћу, створени су услови за настанак нових концепата попут безбедносне културе и безбедносне климе. Веза менаџмента и културе означава „треће доба” у истраживању безбедности (Hale & Hovden, 1998).

2.2. Безбедност нултог ризика (Zero)

Визија безбедности без акцидентата (*Zero Accident Vision, ZAV*) представља новији приступ којим се истиче стремљење предузећа (организације) према вишим стандардима индустријске безбедности, посебно у области заштите на раду. Визија безбедности без акцидентата поставља висок циљ – потпуно одсуство различитих облика угрожавања здравља запослених (повређивања и сл.), елиминацију хаварија на постројењима и објектима у предузећу, те безбедно одлагање отпадних материјала из производних процеса у циљу заштите животне средине. У основи ове визије (*ZAV*) је подстицање запослених да мисле и поступају на начин који подржава визију у циљу спречавања несрећа различитих видова. Визија безбедности без ризика понекад се одређује као „филозофија“ за спречавање свих врста несрећа (<http://www.airsafety.aero/Safety - Informationand - Reporting / Safety - Management - Systems/>). Осим визије, или филозофије, оправдано је говорити и о стратегији превенције свих акцидентата која се помињала почетком 20. века када је група *DuPont*, као одговор на низ несрећа, увела безбедност као обавезу послодавца. Током времена концепт је еволуирао у правцу документовања свих врста нежељених догађаја, затим њихових анализа и коначног развоја

културе безбедности. У Европи овај појам почиње да се користи у Шведској почетком 90-их година прошлог века у виду безбедности у друмском саобраћају, где је као такав прихваћен и интегрисан у законодавство.

ZAV такође представља нову парадигму која настаје као резултат потреба индустријског сектора (Zwetsloot *et al.*, 2007). Ова визија не би требало да буде промотивни трик већ мора бити одржива, да одражава део идентитета предузећа, њених основних вредности, планова, стратегија и програма. Вредно помена је запажање да ZAV превазилази традиционалну идеју спречавања несрећа и да не представља логичан низ традиционалног начина управљања безбедношћу. То се види кроз иновативне перспективе које карактеришу ZAV, а нарочито ZAV перспективу као окидача иновативних пракси, етике на послу, умрежавања као фактора успеха уз истовремено ослањање на културу, учење и системе (Krišto, Batak & Šijaković, 2017).

За успешно спровођење ове визије унутар предузећа битан је начин разумевања на који менаџери могу да утичу у циљу развоја и унапређења нивоа безбедности. Визија потпуног одсуства акцидената изискује потребу за развијањем генеративне културе безбедности, при чему се не прибегава само контроли безбедносних ризика већ се стреми томе да се они предвиде, препознају и решавају на одговарајући начин. Заједничка карактеристика индустријских предузећа која успешно спроводе ову визију најчешће се огледа у посвећености менаџмента и радне снаге, а садржаји ZAV-а постају део пословне стратегије успешних предузећа на плану индустријске безбедности. Од чинилаца који пресудно утичу на успешност примене визије безбедности без акцидената, на основу анализе праксе индустријских предузећа из различитих сектора, издвајају се четири подстицајна фактора, то јест четири кључна стуба успеха – преданост (посвећеност), комуникација, култура и учење, што је и графички представљено на слици 2.2.



Слика 2.2 Стубови успеха примене визије безбедности без акцидената (Према: <http://www.blog.astutis.com/implementing-zero-assident-vision/>)

2.2.1. Преданост безбедности

Преданост безбедности, као предуслов за било какво дугорочно и одрживо побољшање безбедности на раду, сматра се кључним фактором у дизајнирању пројеката у складу са поставкама визије ZAV. Преданост овој визији није резултат активности спречавања акцидентата већ представља предуслов за предузимање таквих радњи. Такође, она није ограничена на формалну преданост (изражену писаним документима) већ подразумева активну и видљиву подршку, посебно од стране највишег руководства предузећа. Преданост безбедности значи да се сваки члан предузећа сматра активним учесником који може допринети постизању циљева ZAV-а.

Успешно управљање од стране руководства као и менаџмента предузећа „игра” кључну улогу у циљу побољшања безбедности на раду. Лидери предузећа, који високо вреднују безбедност, такође вреднују и добробит својих запослених и одговорни су за имплементацију визије безбедности без акцидентата у својим предузећима. Поред лидера, запослена лица у предузећу чине основну градивну компоненту сваке организације па самим тим имају и значајну улогу у погледу успешности примене концепта преданости безбедности без акцидентата у пословању организације. Преданост безбедности коју испољава сваки радник је подједнако важна за постизање крајњег циља. Без личне преданости сваког појединца у предузећу, у ствари, не може се спровести нити реализовати стратегија безбедности, заснована на потпуном отклањању акцидентата, будући да она наглашава неопходност сарадње на свим нивоима.

Од руководства предузећа се очекује да поштује правила безбедности која су прописана у предузећу и да обезбеди да се сва запослена лица придржавају истих. Своју преданост ZAV-у руководиоци исказују на тај начин што се придржавају прописаних процедура безбедности на радном месту, односно што не одобравају било какво небезбедно понашање радника које се може испољити током производног процеса у предузећу.

Постизање прописаног нивоа безбедности на радном месту унутар предузећа, међутим, захтеван је посао. Радници, при томе, имају различита мишљења и ставове према безбедности, а појединци се понашају врло различито у различитим ситуацијама. Од способности или неспособности лидера, њихових мана и врлина, те њихових исправних или погрешних поступака и активности, зависи и успешност имплементације ZAV-а. Вештине, знања и способности лидера показују се кроз степен његове организације и организације његових подређених. Најважнији задатак лидера је да обезбеди развој потенцијала сваког свог сарадника и да његов допринос усмерава у правцу остварења организационих циљева. Поред наведеног, евидентно је да су за успешну преданост безбедности потребне и техничке и друштвене иновације, као и размишљање за решавање постојећих безбедносних проблема. Надзор и контрола су такође важни алати, као и јасна порука менаџмента да су небезбедне акције неприхватљиве.

2.2.2. Комуникација

Комуникација, у чијем средишту је преданост безбедности, значајно доприноси унапређењу безбедности предузећа. Ефикасна комуникација о безбедности је од највећег значаја приликом стварања културе безбедности унутар једног предузећа. Запослена лица у предузећу су склона да прихвате и доставе повратну информацију када је комуникација међу њима

учестала, отворена и када се саговорници међусобно уважавају. Комуникација истовремено подстиче и међусобну сарадњу и тимски рад односно омогућава запосленима да постану део културе безбедности предузећа као и да уче о њој (Smith, 1990).

Противречност између онога што руководиоци говоре и онога што раде настаје уколико менаџмент не успоставља јасну комуникацију са запосленима на извршилачким пословима. Нејасна комуникација доводи до тешкоћа код запослених у разумевању супротстављених порука. Као резултат тога запослени тумаче понашање руководиоца као валиднији показатељ приоритета и вредности предузећа. Уколико се неусклађеност између неформалне и формалне комуникације настави, запослени почињу да посматрају формалну комуникацију цинично, што доводи до слабљења културе безбедности и неделотворности формалне комуникације која долази од стране руководиоца.

Најефикаснији метод комуникације у предузећу је приступ од врха ка дну, с обзиром на то да виши руководиоци, или лидери комуницирају директно са вођама тимова (пословођама), а вође тимова контактирају запослена лица. Овај метод доприноси развијању и јачању моћи вође тимова. Према неким истраживањима, запослени показују већу жељу за разговором са лидерима, имају више поверења у вође тимова и имају поверења у лидере које сматрају утицајнима (Hajajstron, 2015).

Од велике важности за безбедно пословање представља и комуникација од дна ка врху, од запослених лица до лидера, као и комуникација међу самим запосленима. На спремност запосленог да се изјасни снажно утиче перцепција коју има о обиму у ком лидерство подстиче безбедност. Постоје и одређене препреке за комуникацију од дна ка врху, попут погрешних уверења да лидерство не жели да прими повратну информацију, страха од стварања међуљудског конфликта, као и страха од освете. Ове препреке могу имати негативни утицај на крајњи безбедносни учинак и размену информација уколико их лидерство не размотри. С тим у вези, постоји основана потреба да лидери створе такво окружење које прихвата и негативну и позитивну повратну информацију, које охрабрује запослене и пружа им подршку, у циљу лакше комуникације од дна ка врху.

Редовно информисање свих запослених лица у предузећу је први корак у мотивисању и повећању нивоа преданости безбедности запослених. Информације треба проширити и на оне запослене који привремено посећују или обављају неки задатак на радном месту. Ширењем порука о томе да је безбедност важна и високо вреднована на радном месту, повећава се сигурност знања и разумевање међу запосленима. Сама транспарентност у размени информација доприноси позитивној безбедносној клими унутар предузећа и обезбеђује да се све релевантне безбедносне информације преносе на одговарајући начин до крајњих организационих нивоа.

2.2.3. Безбедносна култура

Безбедносна култура представља „скуп усвојених ставова, знања, вештина и правила из области безбедности, испољених као понашање и процес, о потреби, начинима и средствима заштите личних, друштвених и међународних вредности од свих извора, облика и носилаца угрожавања, без обзира на место или време њиховог испољавања“ (Стајић, 2006: 47).

Безбедносна култура поседује своје унутрашње и спољашње манифестације. Унутрашње се односе на схватање безбедности, а спољашње на понашање у безбедности, као и на сам однос и приступ безбедности у смислу спремности и способности да се одговори на изазове и претње.

Под безбедносном културом у предузећу може се подразумевати безбедносна активност која изражава спремност деловања и понашања запослених лица у складу са стеченим знањима и вештинама, као и у складу са прихваћеним вредносним ставовима. Огледа се у препознавању изазваних опасности, реаговању запослених у циљу избегавања испољених опасности, отклањањем опасности или упућивањем на оне субјекте који ће професионално реаговати и сачувати угрожене вредности.

Безбедносна култура на радном месту је кључно питање за имплементацију ZAV-а. Култура безбедности одређује реални начин спровођења безбедности на радном месту, а не како је она одређена и дефинисана у прописима и процедурама. Квалитетна безбедносна култура позитивно утиче на поузданост, компетентност и продуктивност предузећа и одговара скупу веровања, перцепција и ставова који не нарушавају значај безбедности код запослених лица у предузећу. Култура безбедности се генерише и успоставља кроз углавном несвесне процесе социјализације.

ZAV подразумева потребу за „генеративном” или „проактивном” безбедносном културом у којој се не контролишу само очекивани безбедносни ризици већ се очекују и препознају и непредвидиви безбедносни ризици (Zwetsloot *et al.*, 2017). У предузећима са успешно спроведеном безбедносном културом лидери упознају запослена лица са свим безбедносним информацијама. Истовремено, позитивна безбедносна култура „оснажује” запослене да учествују у дискусијама и одлукама које се односе на питања безбедности унутар предузећа.

Успостављање безбедносне културе у индустријским предузећима темељи се на спровођењу и остваривању пет кључних елемената безбедносне културе (<http://www.airsafety.aero/Safety-Informationand-Reporting/Safety-Management-Systems>) који су представљени на слици 2.3.

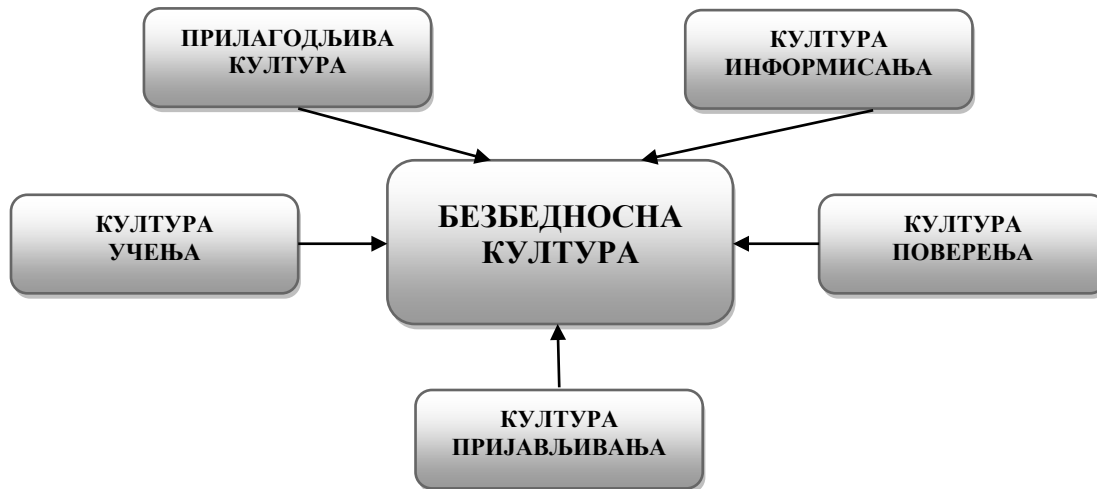
1) Култура информисања (*Informed culture*) значи да се у предузећу прикупљају и анализирају релевантни подаци и активно дистрибуирају безбедносне информације и савети на основу те анализе;

2) Култура поверења (*Just culture*) подразумева препознавање природних ограничења људског учинка. Култура поверења указује да грешке и небезбедне акције корисника неће бити кажњене ако су биле ненамерне. Међутим, они који се понашају непромишљено, или неоправдано преузимају одређене ризике, биће дисциплински кажњени;

3) Култура пријављивања, односно извештавања (*Reporting culture*), представља стварање атмосфере у којој људи имају поверења да пријаве безбедносне проблеме без страха од кривице, и чак се подстичу и награђују за пружање информација везаних за безбедност. Запослени морају да знају да ће бити остварена култура поверења и да ће се поступити по поднетим информацијама, у супротном ће одлучити да нема користи од њиховог извештавања;

4) Култура учења (*Learning culture*) потврђује да је предузеће у стању да учи из својих грешака и да је спремно да направи промене. Сврха културе учења је да људи разумеју процесе безбедносног менаџмента система на личном примеру;

5) Прилагодљива култура (*Flexible culture*) јесте она у којој су предузеће и људи способни да се ефикасно прилагођавају променљивим захтевима.



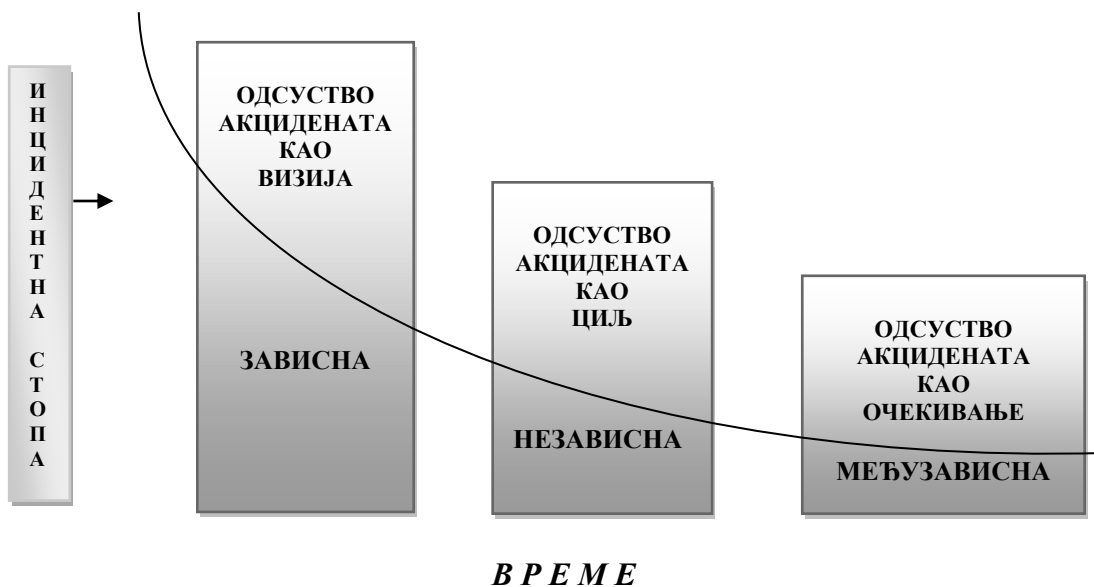
Слика 2.3 Кључни елементи безбедносне културе (Према: <http://www.smatsa.rs/Lat/PrintShowContent.aspx?mi=32/>)

Развој безбедности и њено унапређење, у квалитативном смислу, могуће је изразити преко одговарајућих стадијума. На пример, безбедносна култура међузависности представља највиши домет у примени стратегије безбедности без акцидената. Модел развоја културе безбедности, у складу са поставком о циљевима потпуног одсуства акцидената, представљен је на слици 2.4 – *DuPont Bradley HSE Culture* (SPE Technical Report, 2017).

Овај модел, као што је показано, претпоставља да процес успостављања „здраве безбедносне средине” (*Health Safety Environment, HSE*) укључује три фазе, односно то је пут од „зависне”, преко „независне”, до фазе „међузависности”.

Током зависне фазе безбедност се углавном спроводи кроз контролу, односно инсистирањем на дисциплини, правилима и прописима. Како култура сазрева она залази у независну фазу, којој је својствено да запослени почињу да преузимају личну одговорност за безбедност. Речју, радници се више не ослањају само на правила и прописе како би створили безбедно радно окружење.

Најзад, трећи стадијум у развоју културе безбедности – фаза међузависности – означава спремност за успостављање и одржавање међусобних интеракција током радног процеса. Запослена лица не брину само о личној безбедности већ су усмерени на заједничку безбедност, док менаџмент истовремено сарађује са запосленима, ангажованим на извршилачким пословима, како би се унапредило радно окружење у безбедносном смислу.



Слика 2.4 Етапе у развоју безбедносне културе без акцидената (Према: SPE Technical Report, 2017)

2.2.4. Безбедносна клима

Термин безбедносна клима се често поистовећује са термином безбедносна култура. Неки аутори износе мишљење да је безбедносна култура део опште културе која обухвата ставове знања и вештине из области безбедности у најширем смислу. Основни циљ безбедносне културе је да сачува вредности једног друштва, односно да заштити и умањи последице свих облика угрожавања, од појединачног до глобалног нивоа. Насупрот томе безбедносна клима се односи на стање, односно околности и прилике који су део безбедносних услова и који непосредно утичу на понашање запослених лица у предузећу, за разлику од других услова који не утичу на безбедност и њихово понашање.

Самим тим, безбедносну климу у предузећу је најједноставније дефинисати као начин понашања које запослена лица испољавају у односу на радне околности и прилике које владају унутар њиховог предузећа.

Иако је безбедносна култура предузећа општа и карактеристична за целу организацију, безбедносна клима се може разликовати од погона до погона, од групе до групе запослених, јер се њихово понашање евидентно разликује.

Безбедносна клима се може поистовестити и са безбедносном ситуацијом која представља „скуп угрожавајућих елемената који се појединачно и скупно одражавају на стање безбедности и расположење људи на датом простору, средини или у објекту у одређено време“ (Ђорђевић, 198: 23).

Садржину безбедносне ситуације која би се односила за конкретно предузеће чинило би: стање реда и дисциплине; кретање криминалитета којим се атакује на личну и имовинску

безбедност грађана и друштвену имовину; испољене активности страних држава и њихових органа – обавештајни и информативно пропагандни системи.

У приказивању делатности која се односи на безбедносну ситуацију унутар наменске индустрије, потребно је навести конкретна места, снаге, објекте напада, методе и облике испољавања, као и конфликтна и кризна стања на одређеним тачкама унутар предузећа односно узроке који погодују носиоцима за остваривање угрожавајуће делатности.

Приликом приказа елемената који сачињавају безбедносну ситуацију, потребно је да се искажу појединачне тенденције и намере носилаца угрожавајуће делатности. Најбољи приказ се постиже упоређивањем са испољавањем угрожавајућих делатности у претходним временским периодима.

2.2.5. Учење из претходних искустава

Учење из претходно насталих акцидентата на раду и примера добре праксе односи се на дељење знања и имплементацију стечених сазнања као и предузимање активности које су произашле из истраживања нежељених догађаја. Предуслови за ово су спремности на промене и дељење идеја унутар предузећа (Drupsteen *et al.*, 2013). Спремност на неочекиване догађаје изражава се степеном пажње коју менаџмент придаје индустријској безбедности у предузећу. Једна од водећих идеја ZAV-a је, управо, учење из претходних несрећа које су се десиле, односно предузимање конкретних мера у циљу спречавања сличних догађаја. Учење омогућава запосленима да се прилагоде евентуално насталој сличној ситуацији, односно да одреагују на одговарајући и правилан начин.

Индивидуални и колективни процеси учења имају кључну улогу у процесима унапређења безбедности који су неопходни да би се створили услови за потпуно елиминисање нежељених догађаја. Ово не подразумева само одговарајуће образовање, односно обуку менаџера и радника у циљу подизања нивоа безбедности на виши ниво, већ и прикупљање информација, знања и искустава из претходно насталих акцидентата као и неочекиваних ситуација и догађаја.

2.2.6. Напредне методе учења

Учење кроз искуство (или искуствено учење) у основи подразумева „учење кроз рад“ и оно се догађа кроз цео човеков живот. Искуствено учење се базира на начелу да људи ефективније уче ако су радно ангажовани, него ако слушају предавање или читају литературу.

Метод „учење кроз рад“ састоји се од интерактивних изазова и активности у циљу решавања насталог проблема, са одређеним степеном физичког учешћа. Главни циљ искуственог учења је да помогне лицима (учесницима) да задрже у сећању оно што су искусили и научили, као и да то примене у свакодневном послу и у приватном животу. Учење кроз искуство повећава задржавање у меморији оног што је доживљено и научено – приказ у табели 2.1 (Glasser, 2005).

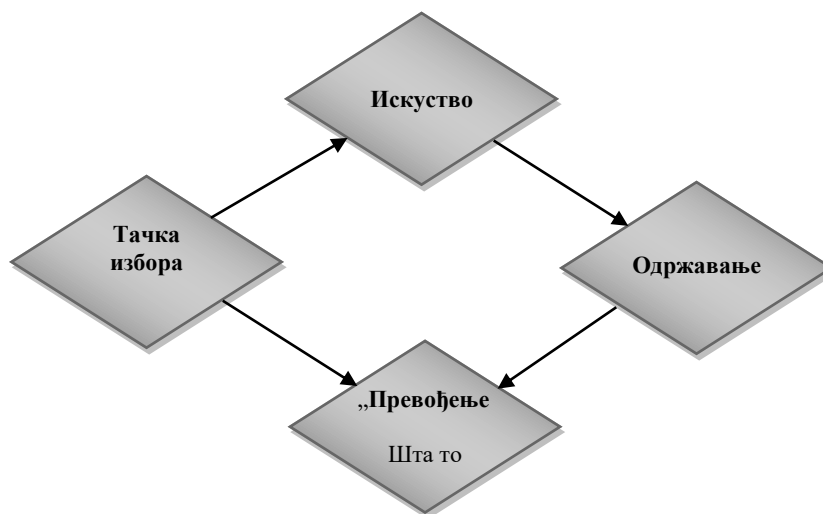
Табела 2.1 Учење кроз искуство (Према: www. Businessexcellence.rs).

5 %	Предавање
10 %	Читање
20 %	Аудио/Визуелно
30 %	Демонстрација
50 %	Дискусиона група
70 %	Учење кроз искуство
90 %	Учење других

Gleser (Glasser) подржава теорију учења одраслих лица зато што:

- одрасли уче само оно што желе да уче;
- су мотивисани да уче оно што се тренутно може показати корисним и директно је повезано са послом којим се баве;
- су мотивисани својим личним потребама, више него спољним факторима;
- њима је потребно да научено примењују у пракси одмах по завршетку обуке;

Програми учења кроз искуство могу се базирати и на моделу „тачке избора“ (Point of choice модел) – слика 2.5.



Слика 2.5 Модел тачке избора (циклус учења кроз искуство) (Према: www. Businessexcellence.rs)

Ови програми омогућавају људима да чине трајне и ефективне промене у свом понашању. После доживљеног искуства, током анализе, учесници закључују шта се десило, да ли су донели исправне одлуке и које су последице наступиле након донетих одлука у пракси.

Поистовећујући се са околностима у стварном свету, током анализе, учесници испитују могућност да истоветне одлуке буду донете са истоветним последицама. Они на основу стеченог личног искуства у предузећу (организацији) разматрају како да своје сопствено понашање мењају, како би достигли потребан ниво остварења резултата које захтева њихово радно место. Самим учешћем у програму, учесници схватају и доживљавају како њихово понашање може да се промени у позитивном смислу.

Искусвени програми могу да се прилагоде потребама које захтева предузеће. Крајњи циљ је да се учесницима пренесе порука која осигурава да ће се они исте сећати дуго времена по завршетку програма. Према релевантним подацима спроведених истраживања на глобалном нивоу, једно лидерско предузеће инвестира између 36 и 115 сати годишње за обуку искусног радника. Инвестирање предузећа у обуку запослених лица је веома значајна, међутим ако се иста не искористи на најбољи начин може да не донесе позитивну промену у пословним резултатима. Просечна ефективност процеса обуке и развоја данас варира између 5% и 30% што указује да унутар предузећа има доста простора и могућности за додатним усавршавањем.

2.3. Етичко понашање лидера на послу

2.3.1. Етика, појам и значај

Реч етика потиче од грчке речи „*ethikos*“, што значи навика, значај, моралност. Данас се у модерном свету етика проучава и одређује као посебна филозофска грана која покушава логички развити низ моралних принципа који би довели до закључка о томе шта представља етичко понашање.

Размишљање о етици и етичком понашању почиње у 5. веку пре нове ере у Атини и наставља се и данас. Реч етика састављена је од две грчке речи: „етос“, што значи обичај и „етика“, што значи морал. Реч етика често се повезује с грчким филозофом Аристотелом, који ову реч спомиње у контексту људског карактера. Етика значи неку врсту доброг понашања док је неетично нешто незаконито.

Етика се од њеног настанка везује за религију, али данашње дефиниције етике су дефинисане као наука о моралу или понашању како је дефинисано моралним принципима. За појам „етичко понашање“ веома је тешко дати прецизну дефиницију. Могло би се дефинисати као понашање које је у складу са свим моралним принципима и стандардима појединца или организације (Vuble, 2006). Међутим, присутан је проблем, јер сваки појединац има своје сопствене стандарде понашања. Једина ствар са којом су се сложили многи теоретичари, је дефиниција моралних норми која каже да је норма или етички стандард само ако узима у обзир интересе и ситуације свих других људи на које би та одлука могла утицати. Многи људи препознају појмове као што су етичко, етички стандарди, етика, моралност, а тиме и дефиницију ових термина који су у принципу врло слични, али имају своје специфичности. Понашати се етички значи понашати се у складу са својим етичким принципима, што за већину људи значи понашати се добро, поштено, праведно (Aleksić, 2007).

Етика у најопштијем смислу, представља „систематично настојање да се наше индивидуално и наше друштвено морално искуство учине смисаонима тако што ће одредити правила која треба да владају људским понашањем, вредности достојне стремљења, и карактерне црте које заслужују да у животу дођу до изражаја“ (Džordž, 2003: 32).

2.3.1.1. Важност етике у пословању

Од самог почетка пословања и развоја предузећа (организација), стицања профита, начина рада и пословања, богатства и осталих погодности које пружа добро и успешно пословање намеће се једно питање: да ли пословање има додирних тачака са моралом и моралним понашањем појединца и група.

Присутно је мишљење да пословање без моралних критеријума и економија без пословне етике не могу дати трајније, стабилније и значајније резултате, нити неку заједницу учинити срећном и просперитетном. Због тога се често говори о потреби увођења етичког кодекса у принципе пословања, рада и руковођења у свим предузећима и компанијама. Ту се још јавља дилема да ли је пословна етика ствар личне савести директора, менаџера, лидера, запослених лица, или је то резултат колективног и заједничког морала неке групе, заједнице, средине, друштва.

Поставља се отворено питање зашто је етика толико везана за бизнис и зашто је толико важна за модерно пословање. Пословни процеси које спроводи предузеће су изузетно сложени и на њих утичу многи фактори. У вези с тим и етика једног предузећа је веома сложена, чија сложеност произилази из чињенице да се етика заправо састоји од неколико различитих подтипова етике. Често се ова врста етике поистовећује са менаџерском (лидерском) етиком, а на менаџерску етику делују детерминанте као што су: индивидуална етика, пословна етика, организацијска етика, лидерска етика, социјална етика и професионална етика (Перић, 2011). Све ово је предмет етике која на одређени начин утиче на укупну етику предузећа. Код дефинисања свих ових подтипова, различити аутори представљају различите погледе на ове термине.

Оно што је заједничко већини аутора је да индивидуалну етику схватају као унутрашњу, водећи се моралним вредностима које људима првенствено служе за анализу ситуације и одлучивање о томе који је прикладан начин понашања. Већина аутора пословну етику посматра с аспекта система основних вредности и правила како индивидуалног, тако и организационог и друштвеног понашања везаног за пословање и остваривање пословних циљева. Организацијска етика се дефинише као етика која укључује вредности, правила и уверења која одређују како се менаџери и запослени требају понашати када се суоче с чињеницом да њихове конкретне акције могу помоћи или наудити људима унутар организације као и људима изван организације. Етика менаџмента се посматра као систем основних вредности и правила које менаџери примењују када доносе одлуке и процењују ефекте ових одлука на друге учеснике у пословном и друштвеном окружењу. Социјална етика се најчешће доживљава као етика која дефинише вредности и стандарде друштвено пожељног и коректног понашања и која одређује норме међусобних односа међу члановима друштва у смислу праведности, личних права, заштите интереса друштва и сл. Професионалну етику сачињавају стандарди који одређују како би чланови неке професије требали да се понашају у обављању активности које су везане за посао.

Да би се менаџери боље руководили са свим овим детерминантима, постоје етички кодекси у предузећу који настају на иницијативу лидера или власника предузећа. Етички кодекс је један тип документа који настоји да осигура етичко понашање и доношење одлука (Buble, 2006). Етичким кодексима се дефинишу вредности и на њима заснована понашања, успоставља се виши морални ниво у предузећима и радним организацијама односно дефинишу понашања која се од запослених очекује или она која се неће толерисати. Тиме се утврђују норме и уверења предузећа, а преко тога се утврђује намера да се подстакне пожељан модел размишљања. Велики број предузећа и организација је на свом нивоу развио етичке кодексе, континуирано раде на томе и предузимају акције у циљу прецизних дефинисања својих етичких кодекса. Међутим, етички кодекси се разликују од етичких правила. Етичка правила укључују и захтеве да се понашање лица одвија на одређени начин и не односе се само на предлоге, очекивања, захтеве или молбе да се појединци или радни колектив на одређени начин понашају, већ захтевају да се понашање конкретно пропише. У таквом случају етичка правила имају систем принуде преко којих дефинишу оно што се мора урадити, методама законских прописа.

Мерење етичког понашања не постоји, те су с тим у вези менаџери препуштени сами себи да процењују шта је етично, а шта није, које ће одлуке доносити и који ће се закључци доносити о донесеним одлукама. Други проблем за менаџере је да није само довољно донети одлуку када су уверени да је та одлука етична у складу с њиховим властитим принципима и принципима организације. Пре доношења такве одлуке, менаџери требају да узму у обзир све купце, добављаче, интересне групе, дионичаре, државу и јавност. Важност етике и етичког пословања лежи пре свега у чињеници да је конкретна категорија купаца и потрошача започела поделу на етичка и неетичка предузећа. Ова чињеница је више него довољна да се предузећа окрену или почну са етичким пословањем.

Пословати етички значи мислити на друге, мислити на будућност предузећа. Предузећа која послују на етички начин имају унапред одређене дугорочне циљеве и планове. Етичка предузећа су она које ће се одрећи краткорочне добити у корист дугорочног позитивног имица у јавности. Делујући на овај начин, потребно је да предузеће ствара позитивну атмосферу, растуће поверење, и да увиђа могућност сталног напретка. Предузеће у којој влада таква атмосфера и које је стекло дугорочно поверење својих клијената је у великој предности у односу на предузећа која послују на неетички начин. Пословна ситуација неетичких предузећа је обрнута. Таква предузећа ће имати краткорочну добит коју ће стећи на различите начине, а дугорочно гледано, не могу да се такмиче са етичким предузећима.

2.3.1.2. Пословна етика

Пословна етика добија на значају у предузећима јер им омогућава да одговоре на потребе свих интересних група – купаца, запослених, акционара, као и друштва у целини. Евидентно је да постоји основана оправданост да се задржи задовољство клијената, акционара и пре свега запослених лица. Гледајући дугорочно, успешна предузећа ће бити она која не одвајају етику од профитабилности, већ их успешно усклађују.

Пословна етика се испољава и манифестује кроз своје две основне димензије, а то су: групна или колективна етика и етика појединца. Групна или колективна етика укључује етичке поступке у пословним одлукама менаџмента предузећа, који се односе на спољашње субјекте и окружење, али и етичке односе унутар самог предузећа. Насупрот томе, појединац који не

поседује основне принципе личне пословне етике и има недостатак укупних моралних стандарда, увек је спреман да изврши превару, да стави своје личне интересе изнад интереса предузећа, изнад законом прописаних уредби, изнад норми уобичајеног пословног морала и људских односа, чиме аутоматски руши пословну климу и атмосферу.

У литератури се не може наћи велики број одређења предмета пословне етике. Laura Neš наводи да пословна етика проучава примену личних норми на активност и циљеве комерцијалних предузећа, и да као таква није неки посебан морални стандард већ је студија о томе како пословни контекст поставља своје јединствене проблеме пред моралну личност која делује као представник тог система (Nesh, 2001). Она ту има у виду високе стандарде понашања као основне вредности предузећа, који имају исту економску вредност као и добра воља. Супротно оваквом ставу своје мишљење износи Albert Kar који етику пословања види не као друштвену етику, него као етику игре, јер сматра да је пословање игра у којој постоје одређена правила и стандарди који се морају поштовати (Kar, 2001).

Етичари Karmišel и Dramond износе став да пословну етику треба поистоветити са етиком личности, јер она представља основна правила по којима личност делује и она су оквир за дефинисање деловања које је допуштено и оног које то није. Неслагања у одређењу предмета пословне етике углавном почивају на различитом схватању морала и етике, и она су често суштинске природе, као резултат различитог приступа у поимању и дефинисању морално-етичког пословања у пракси (Carmichael & Drummond, 1989).

Пословна етика је врло сложене природе, интердисциплинарни концепт који има додирне тачке са политиком и социологијом. Могуће је одредити најважније факторе који утичу на њен дизајн, а међу њима су: индивидуална етика, организациона култура, организациони систем и екстерна интересна група (Daft, 2006). Индивидуална или етика појединца је фактор који утиче на пословну етику на начин да сваки појединац унутар организације има своја уверења и вредности, има свој морални и етички оквир унутар којег одлучује. Други фактор је организациона култура која представља традицију, историју саме организације. Трећи фактор је сам организациони систем, који подразумева структуру, политику, правила, селекцију, обуку и етички кодекс предузећа. Последњи фактор који утиче на дизајн пословне етике је екстерна интересна група. У свом пословању и доношењу одлука предузеће треба да узме у обзир државне органе, клијенте, глобално тржиште, као и друштво у целини. Све су то индивидуални фактори који на неки начин утичу на праксу самог предузећа и њихове етике.

У савременим условима пословања, у све већем окружењу конкурената, свако предузеће постаје свесно опасности ако се њено пословање не темељи на пословној етици. Постоје бројни примери пословних поремећаја и финансијских скандала узрокованих неетичким пословањем. Отуда, све већи број предузећа приступа усвајању етичког кодекса и развоју политике друштвене одговорности. Велики број домаћих и страних предузећа, схвата да пословна етика омогућава лакши раст и развој, повећава ефикасност и продуктивност и ствара осећај задовољства међу свим интересним групама.

Бројне студије показују да предузећа која имају интегрисану пословну етику у свом пословном систему постижу боље резултате од оних која то не чине. Отуда је потребно придржавати се свих етичких правила у пословању, увек и без изузетка, јер ће наведено довести до дугорочног успеха предузећа и задржавања лојалности купаца. Сва успешнија предузећа повезују етику са профитабилношћу и на тај начин показују јавности свој идентитет.

2.3.1.3. Између личне и пословне етике

Поставља се отворено питање зашто се човек понаша другачије приликом доношења одлука у приватном животу него приликом доношења одлука у предузећу или другом пословном окружењу. Због чега личне вредности као што су поштење, поверење, искреност, поштовање других, нестану када се појединац нађе у простору где је потребно донети одлуке који се тичу расподеле новца, положаја, моћи, где се остварује нека добит или друга корист. Зашто се човек од моралне и васпитане особе из приватног живота, трансформише у потпуну супротност када започне пословне активности и почне да доноси важне пословне одлуке. Недоумица је да ли су пословни људи и запослена лица више изложени моралним дилемама и изазовима и тиме више склони грешкама на штету других, него што је то случај у осталим сегментима живота.

Од моралног профила руководиоца, менаџера, лидера и послодаваца и њиховог личног осећања правичности зависиће какве ће одлуке донети, када и како ће остати у границама пословне етике. Питање остваривање личне користи на уштрб предузећа, велики је морални задатак и показатељ личне вредности сваког пословног човека и његове вредности да гаји поверење у тимски рад.

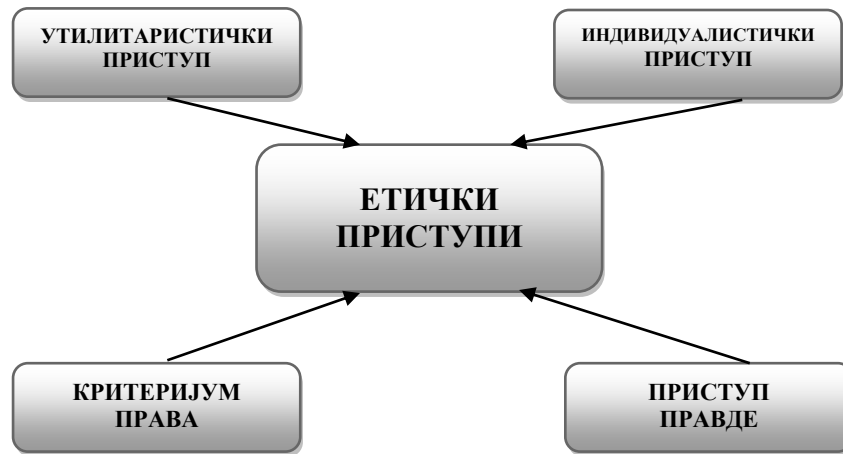
Појединци се суочавају са проблемом да помире своје личне етичке стандарде са захтевима предузећа или неког пословног колективног избора и поступка. Појединац који у личном животу не би никада прихватио оно што му не припада, под дејством колективне психологије, логике и притиска друштва, често се нађе у ситуацији да нешто тако и учини. Прибегава прикривању истинитих информација које његов пословни партнер треба да унапред зна односно у стању је да изнесе лаж о производу који продаје. Поред наведених постоје и лица чији лични морални надзори неће изазвати дилему код претходних поступака. Они се лако уклопају у мање етичке пословне поступке сваког предузећа, па чак и доприносе даљем ширењу коректности на тржишту које прелази границе добре пословне етике.

Код лица која имају моралне дилеме приликом спровођења поступака и пословних активности, иста могу настајати из два правца. Један је правац када су акције, поступци и одлуке наметнути од стране колективног субјекта (предузеће, средина, тим и сл.), а друга је када појединац сам предузима неке активности (у своју корист или на своју штету), поступке или одлуке које нису у складу са његовим личним схватањима, а све у циљу бољег постизања резултата за предузеће. Потребна је велика вештина и показатељ воље, ширине, образовања и разума да лица у пословним окружењима помире индивидуалне и колективне захтеве за етичким пословним поступцима и одлукама. Знати прихватити застој и проблем у пословању и пребродити га без морално сумљивих поступака према другима, као и постизати континуирани успех не наносећи неправду и штету другима, представља велики успех у повезивању колективног и индивидуалног захтева и очекивања у пословној етици.

2.3.1.4. Етички приступи

Присутне су многе дилеме и контроверзе шта је то етичко понашање а шта није. Оно што за једног човека представља етичко понашање за другог може бити неетичко. Исто важи и за ниво друштва, државе или религије. Управо из тог разлога руководиоцима (лидерима) предузећа

су потребни опште прихваћени критеријуми – приступи да би проценили етичност приликом доношења својих одлука. На слици 2.6 приказана су четири етичка приступа.



Слика 2.6 Етички приступи (Према: Daft, 2006)

Први од њих је утилитаристички приступ који је развијен у 19. веку и према коме се одлуке доносе на основу исхода или последица. Доносилац одлука треба детаљно да размотри све могуће опције, да процени сваку појединачно и да види која од њих доноси најбоље за већину људи. Према утилитаристичком приступу одређена предузећа би могла постићи највећу корист за највећи могући број запослених лица на тај начин што ће остварити високи профит (Daft, 2006). Да би предузеће квалитетно пословало и да остварује максималан профит мора бити изузетно ефикасно. Ефикасност произилази као резултат уложених средстава и повећања производње при чему долази до општег задовољства запослених лица. И поред испољеног задовољства, лидери се свакодневно суочавају са сукобом интереса јер су забринути за постизање крајњих циљева предузећа. Користећи етичке стандарде лакше је избећи сукоб интереса међу запосленима у предузећу јер једноставно не штети интересима предузећа.

Други приступ, индивидуалистички, наглашава да је одлука морална ако промовише најбоље интересе за појединца. Појединац треба за сваку одлуку да утврди да ли је она добра или лоша за њега и у односу према истом донеће адекватну одлуку.

Трећи приступ, критеријум права наглашава да појединци имају основна права и слободе које се морају поштовати и које не смеју бити угрожене никаквом одлуком. Овај приступ се првенствено односи на људска права која треба поштовати у сваком тренутку и за сваког појединца. Реч је о праву на живот и безбедност, праву на истину, праву на приватност, праву на слободу говора, праву на слободан избор, праву на праведан однос и праву на неотуђивост и неповредивост приватне имовине.

Најзад, приступ правде се заснива на претходну једнакост, праведност и непристрасност. Четврти приступ промовише правду преко успостављања правила и прописа који би требали осигурати правичну расподелу профита. Овај последњи приступ се најмање уважава јер су високи профити превише пријемчиви за предузећа која ће прекршити ове принципе ради остваривања загарантоване зараде.

Појединци и предузећа не морају се доследно придржавати ова четири приступа. Могуће их је комбиновати и по потреби из сваког извући оно најбоље што одговара предузећу у одређеној ситуацији. Сваки од ова четири приступа има своју лошу страну јер нису прикладни ни одговарајући за сваку ситуацију. Ослањање искључиво на утилитаристички приступ може занемарити или ограничити права појединаца у мањини јер се усредсређује на задовољавање већине, на највећи могући број људи. Коришћење индивидуалистичког приступа не може донети већини добро у дужем временском периоду. Ако се појединац усредсреди на постизање краткорочних циљева, ти циљеви могу бити у супротности са дугорочним, што би значило да неће бити дугорочно добро за све. Нагласак на приступу права доноси ограничења у деловању пре свега због снажног нагласка на људска права. Нагласак на приступу правде штити једнако све који су укључени, даје једнакост слабијима и онима у мањини, али на овај начин не значи да промовише једнако и продуктивно деловање. Постоји много могућих ситуација, услова и приступа, тако да би требало посебно ценити сваку ситуацију и одлучити шта је за предузеће етички најбоље у том тренутку, уместо давања готових решења – модела који не могу бити погодни за било коју ситуацију.

2.3.2. *Лидерство*

Лидери су основни стубови предузећа. Од способности и неспособности лидера, мана и врлина и њихових исправних или погрешних поступака и активности зависи и успешност пословања предузећа. Током извршавања постављених задатака лидер не сме да делује индивидуално већ мора да користи и увезује услуге најближих сарадника. Успешност лидера се мери кроз степен његове организације и организације његових подређених. Лидер мора да зна како да увеже и обједини велики број запослених из различитих нивоа предузећа у један ефикасан тим. Користећи ауторитет и своју моћ, лидер битно утиче на задовољство и мотивацију запослених лица као и на саме међуљудске односе унутар предузећа.

2.3.2.1. Појам лидерства

Лидерство је веома позната променљива у свим аспектима људског живота и његов развој као организациона варијабла је прошао кроз неколико фаза у 20. веку. Данас се могу издвојити неколико различитих главних типова лидерства: организационо лидерство, политичко лидерство, тимско лидерство, војно лидерство, спортско лидерство итд.

Значење термина лидерство може бити различито за различите људе. Northaus издваја четири најчешће особине које карактеришу скоро све дефиниције лидерства (Northouse, 2012):

- лидерство се може посматрати као процес,
- лидерство је алат за остваривање утицаја,
- који се појављује у контексту групе и
- лидерство претпоставља остваривање циљева.

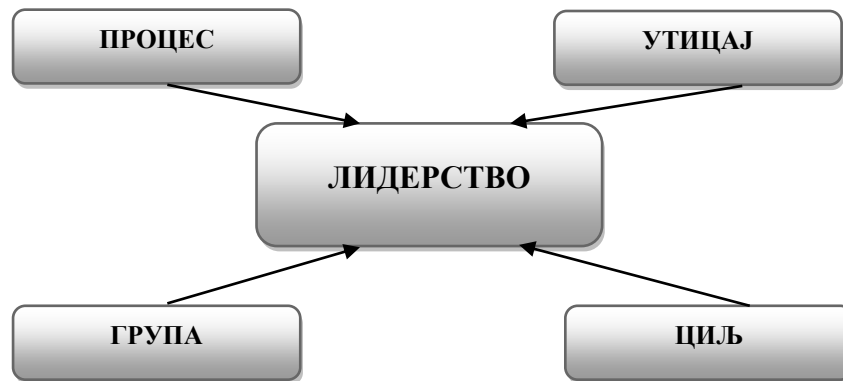
Уопштено, лидерство се може дефинисати као „процес утицања на друге да разумеју и сложе се са тиме шта треба урадити и како то треба урадити, и процес омогућавања и олакшавања индивидуалних и колективних напора да се постигну заједнички циљеви“ (Schermerhorn *et al.*, 2010). Šajп лидерство посматра као „способност да се искорачи изван

културе” у циљу „покретања еволуционарних процеса промена који су прилагодљивији“ (Schein, 1992). Најважније активности лидерства су креирање, покретање и вођење еволуционарних процеса промена, а најважније карактеристике лидера су креативност, иновативност и позитиван однос према променама.

Лидерство се генерално може поделити у два облика појављивања у предузећу: формално и неформално лидерство. Формално лидерство је резервисано за званично изабране лидере, на формалним положајима у хијерархији предузећа. Неформално лидерство се односи на лидере који имају неформални утицај у предузећу. Неформални лидери немају формалне водеће позиције и формално признат ауторитет у предузећу (Schermerhorn *et al.*, 2010). Употреба термина „лидерство“ у научним круговима, а посебно у круговима практичара односи се углавном на формално лидерство.

Лидерство представља вештину опхођења и рада са људима и подразумева способност утицаја лидера на понашање лица и на њихово усмеравање ради остварења крајње зацртаних циљева групе или предузећа. Постоји основана потреба да лидер на нивоу предузећа дефинише реалне задатке и да их задаје својим потчињенима као и да обликује радне задатке које поводом тих појава треба да предузимају запослена лица. На основу свега већ наведеног може се констатовати да је лидерство колективна активност и да представља процес у којем појединац утиче на остале чланове групе.

На слици 2.7 приказане су четири компоненте које карактеришу лидерство: (1) процес (лидерство је процес); (2) утицај (лидерство подразумева утицај); (3) група (лидерство може да постоји само у групи или организацији); (4) циљ (лидерство подразумева одређени циљ).



Слика 2.7 Компоненте које карактеришу лидерство (Према: Лојић, 2011)

2.3.2.2. Активности лидера

Активности које предузима лидер унутар предузећа се разликују у односу на активности других запослених лица. Лидер мора да организује своје подређене и да све њихове вештине и знања обједини у „једно“ које ће у крајњем функционисати као ефикасан тим.

Један од најважнијих задатака лидера је да обезбеди развој потенцијала сваког свог потчињеног и да његове способности и активности усмерава у правцу остварења задатих циљева. Активности лидера треба да буду рангиране према одређеним приоритетима, као што су:

- брига о људима;
- креативни део посла;
- свакодневне обавезе и
- изградња климе у организацији (Малешевић, 2001).

Испуњење циљева, које поставља менаџмент предузећа, превасходно зависи од запослених лица и зато је брига о људима приоритетна активност лидера. Планирање будућих задатака који ће захтевати корекције и промене, при чему треба раздвојити значајно од небитног, представља креативни део посла. Обавезе су наметнуте на дневном нивоу и спроводе се у оквиру процеса координације рада и путем контрола. Клима која влада међу запосленим лицима у предузећу је такође битна. Однос који влада између подређених и надређених мора бити изграђен на поверењу и мотивацији. Подређени морају имати поверење у свог лидера од кога ће тражити савет у вези реализације постављених задатака. Истовремено лидер поред својих знања и вештина мора да поседује и способност саосећања и да разуме шта запослене чини онаквима какви јесу.

2.3.2.3. Фактори лидерства

Најзначајнији фактори лидерства су: (1) личне карактеристике појединаца који преферирају лидерству; (2) особине подређених и (3) карактеристика средине (Лојић, 2011).

1) Личне карактеристике су биле предмет рада великог броја истраживача. Од личних карактеристика најчешће су истраживани: личне вредности које утичу на обликовање перцепције појединца, склоност ка ризику, порекло, вештине и начин одлучивања. Личне вредности утичу на перцепцију појединца и омогућавају да лидер сагледа ствари на прави начин. Породична генеза и суочавање са испољеним ризицима су веома значајни фактори који утичу на обликовање лидерства док вештине утицаја за запослене и начин одлучивања у одговарајућем тренутку и те како могу бити од пресудног значаја на ефикасност лидерства.

На основу анализе великог броја студија о овом питању, дошло се до закључка да су личне карактеристике, у комбинацији са другим чиниоцима, важан фактор који доприноси успеху лидера (Kirkpatrick & Loke, 1991). У табели 2.2 приказане су најважније карактеристике успешних лидера.

Табела 2.2 Карактеристике успешних лидера (Према: Grinberg & Baron, 1998).

СКЛОНОСТИ ИЛИ КАРАКТЕРИСТИКЕ	ОПИС
Енергија	Жеља за доказивањем, амбициозност, велика енергија, издржљивост, иницијатива
Поштење и интегритет	Поузданост, поверење, отвореност
Лидерска мотивисаност	Жеља за доминацијом да би се остварили заједнички циљеви
Самопоуздање	Поверење у сопствене способности
Способност перцепције	Интелигенција, способност сажимања и тумачења великог броја информација
Познавање посла	Познавање целокупне гране, одговарајућа техничка питања
Креативност	Оригиналност
Флексибилност	Способност прилагођавања потребама присталица и захтевима ситуације

2) Особине подређених су значајне за обликовање лидерства. У погледу спровођења ефикасног лидерства, те остваривања постављених циљева предузећа, издвојене су следеће битне особине подређених: спремност за преузимање одговорности за доношење одлука; потреба за самосталношћу; изграђивање толерантних и сарадничких односа у предузећу; поседовање знања, вештина и способности; потреба за сталним учењем и усавршавањем; потреба за учешћем у процесу утврђивања стратегије и обликовања визије; прихватање циљева и задатака предузећа; заинтересованост за посао итд (Кулић, 2003). Уколико запослена лица поседују горе наведене особине, лидер треба да их препозна, усвоји и правилно усмери, чиме ће бити испуњени готово сви услови за успешно спровођење лидерства.

3) Карактеристике средине су један од чинилаца понашања запослених лица у предузећу. Ради обликовања лидерства у предузећу постоји потреба да се лидер прилагоди средини у којој функционише, односно да сагледа природу послова и задатака, техничко-технолошку опремљеност пословног простора као и саме међуљудске односе запослених. Успешно спровођење лидерства захтева да лидер познаје комплетан процес рада у предузећу као и саму организацију у целини односно да усваја захтеве окружења, економске карактеристике пословања, тржиште рада и сл.

2.3.2.4. Ауторитет лидера

Ауторитет је специфично својство личности којим се делује на ставове и понашање појединаца или групе. Сам термин ауторитет има двојако значење: власт или овлашћење за наређивање и утицај који потиче од поштовања, репутације и угледа који појединац ужива.

Прво значење означава „формални ауторитет“, док друго значење означава „неформални ауторитет“. Ауторитет се обезбеђује знањем, снагом организационе позиције или хијерархијским нивоом предузећа. Организациони систем унутар предузећа се изграђује у облику пирамиде, зато што тај облик олакшава примену ауторитета. Лица на вишим положајима, у оквиру пирамиде, користе свој ауторитет да би утицали на лица која су ниже рангирана. Ауторитет једног нивоа управљања унутар предузећа може се делегирати на друге ниже нивое. Делегирање ауторитета је процес преношења овлашћења за доношење одлука и дела моћи са менаџере вишег нивоа на менаџере нижег нивоа. У мери у којој је извршен пренос овлашћења за доношење одлука говори се о централизацији или децентрализацији одлучивања унутар предузећа. Централизација одлучивања значи да у предузећу није извршено делегирање ауторитета и да се све одлуке доносе у врху предузећа. Децентрализација одлучивања подразумева да је у предузећу извршено делегирање ауторитета са врха предузећа на ниже нивое. Наведено подразумева да се преносе одређени послови, надлежности и права на подређене и непосредне сараднике. Ова лица делују привремено у име лидера и њихово ангажовање траје док се посао не заврши.

Поједини лидери не користе предности делегирања ауторитета из разлога јер све додељене послове желе да обављају сами или из разлога неповерења у своје подређене. Делегирање даје најбоље резултате у средини где је радна атмосфера отворена и пријатељска и где су међуљудски односи на високом нивоу.

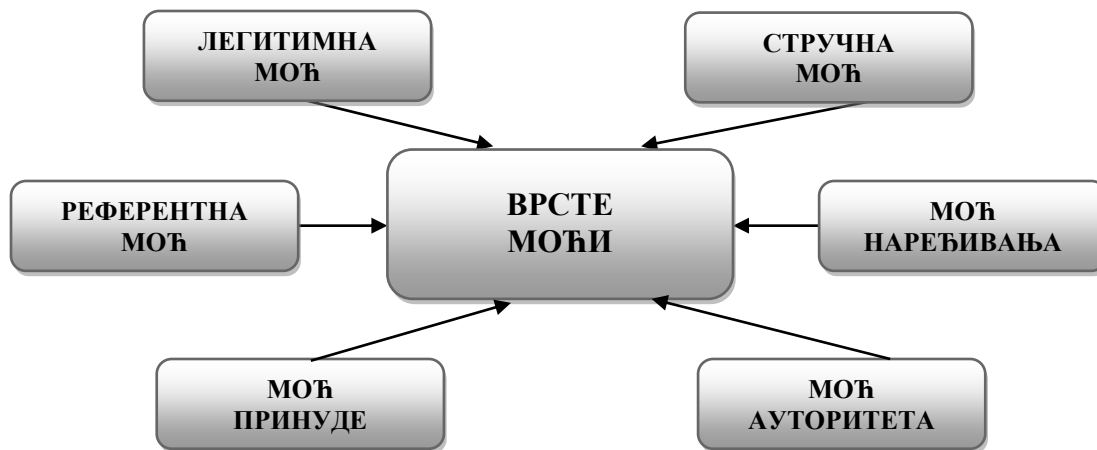
Ауторитет код лидера производи лично задовољство, те је из тог разлога изузетно привлачан. Лидер мора да поседује способност да унапред одреди понашање својих подређених лица приликом реализације додељених послова. Потребно је да подређенима током рада пружа прилику и да се мењају, а ако постављене задатке не извршавају у складу са његовим замислима, у крајњем прибегне примени ауторитета.

2.3.2.5. Моћ лидера

Моћ је способност појединаца, група или организација да утичу на активност и понашање других појединаца, група или организација (Zvonarević, 1989).

Поседовати моћ подразумева да појединац има утицај и да је у могућности да мења ставове и понашање друге особе или групе. Такође, свако лице које може да успостави и одржи однос међу људима током спровођења неке конкретне одлуке у дело поседује одређену моћ. Моћ не зависи ни од хијерархијског постављења на организационој лествици. У спровођењу одлука лидери највише зависе од подређених који поседују моћ у смислу реализације постављених задатака или могућности опструкције или блокаде спровођења одлуке. У основи, подређени су потребнији лидеру него што је он потребан њима.

За појаву и остваривање моћи у предузећу потребна је способност за коришћење извора моћи и потребна мотивација да се моћ прихвати. С једне стране, постоје појединци који остварују одређену врсту моћи, а с друге стране појединци који су спремни да прихвате нечију моћ. Основи моћи проистичу из карактеристика својственим лидеру и природе односа између оних који имају моћ и оних који је немају. На слици 2.8 приказане су врсте моћи којима лидер располаже: (1) легитимна моћ, (2) стручна моћ, (3) референтна моћ, (4) моћ наређивања, (5) моћ принуде и (6) моћ ауторитета.



Слика 2.8 Врсте моћи којима лидер располаже (Према: Korda, 1992)

1) Легитимна моћ подразумева врсту моћи која подразумева да је вођа изабран на легалан начин у складу са прописима предузећа на чијем се челу он налази. Легитимна моћ се може добити и самим избором лица и његовим постављењем на одређено руководеће место у предузећу. То представља и најчешћу основу моћи коју институције додељују појединцима.

2) Стручна или професионална моћ је моћ стручног лица у датој професији. Стручна моћ захтева да лице поседује адекватно стручно образовање и да познаје технологију производног процеса система којим руководи.

3) Референтна моћ представља способност лидера да својим реалним односом и понашањем придобије наклоност и поштовање осталих чланова групе. У таквом окружењу подређена лица према лидеру имају пријатељски однос и са вољом следе његова упутства. Референтна моћ лидера посебно долази до изражаја током решавања проблемских ситуација у предузећу које код одређених појединаца могу да изазову недоумице и неодлучност. Лидер који поседује референтну моћ у таквим случајевима служи као модел за понашање.

4) Моћ наређивања представља врсту моћи која се ослања на институционални ауторитет. У већини реалних ситуација моћ институционалног ауторитета често нема велики утицај, те се прибегава другим изворима моћи.

5) Моћ принуде је врста моћи чија се лојалност придобија помоћу страха од казне. Примена ове моћи у одређеним ситуацијама може довести до жељеног циља али у већини случајева доводи до контраекта. У средини у којој се примењује односи у групи су неправилни и лоши. Овај облик моћи је непопуларан и има негативан утицај на већину запослених лица те, у складу с тим не треба да постане правило понашања лидера.

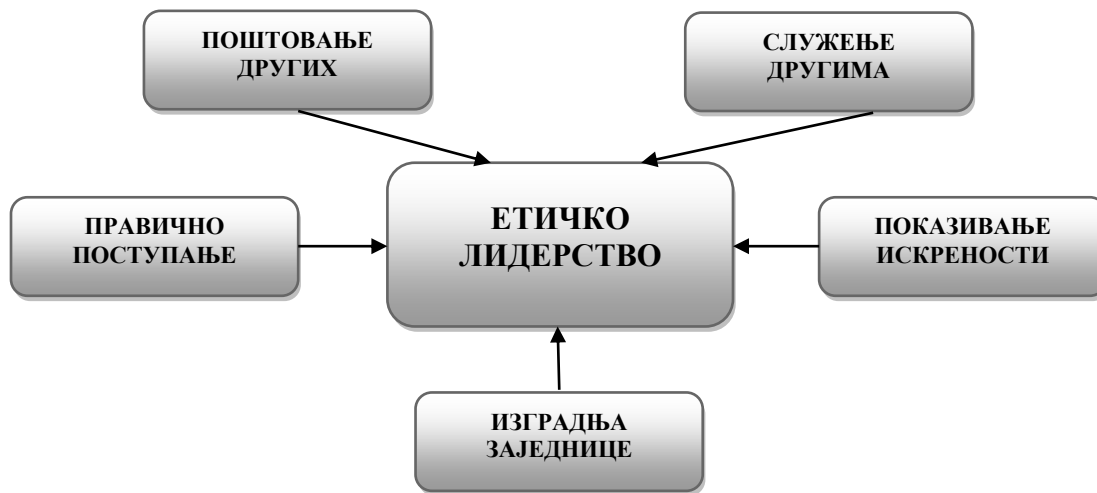
6) Моћ ауторитета представља врсту моћи која има слаб извор утицаја на подређене. Када овакав начин утицаја на подређене буде нарушен, лидери прибегавају другим изворима моћи да поново успоставе свој утицај у предузећу. У таквим ситуацијама често се моћ принуде користи да би се повратио потребан ауторитет.

2.3.3. Принципи етичког лидерства

Новија истраживања принципе етичког лидерства посматрају с аспекта посебног стила лидерства. С обзиром да се лидери налазе у положају друштвене моћи, принципи етичког лидерства се усредсређују на начин на који лидери користе своју друштвену моћ у одлукама које доносе, њиховим поступцима и начином којим утичу на друге (Resick *et al.*, 2006; Gini, 1997).

Принципи етичког понашања лидера позитивно утичу на ставове запослених лица у предузећу, али и на етичко понашање самих запослених (Kalshoven & Den Hartog, 2009). Принципи етичког понашања лидера могу да резултирају у многим позитивним исходима, међу којима се посебно издвајају: побољшан рад запослених, поверење у лидера, приврженост предузећу, додатни напор, задовољство на послу, емоционална приврженост и сл. (Walumbwa *et al.*, 2011).

Northaus разматра пет принципа етичког лидерства који утичу на развој етичког лидерства: поштовање других, служење другима, правда за друге, поштење према другима и изградња заједнице са другима (Northouse, 2008). Ти принципи су приказани на слици 2.9.



Слика 2.9 Принципи етичког приступа (Према: Northouse, 2008)

2.3.3.1. Етички лидери поштују друге

Према људима лидери би требало да се односе као према лицима која имају сопствене циљеве и о којима сами одлучују, а никако као према средствима за постизање туђих личних циљева (Beauchamp & Bowie, 2001). Према одлукама се, које у конкретной ситуацији доносе друга лица, лидер односи са поштовањем. У супротном, лидер би за њих представљао одређену претњу јер би се према њима опходио као према средствима за постизање својих личних циљева.

У средини када „етички лидер поштује друге“ долази до бољег разумевања на релацији „лидер – подређени“ при чему се на ефектнији и бржи начин решавају сва нејасна и конфликтна питања. Лидер мора да поштује туђе идеје и да изгради однос према подређенима као према појединцима вредним поштовања. Лидер је у обавези да схвати личне потребе подређених и да им истовремено помогне да се усагласе са његовим дефинисаним ставовима.

Northaus под поштовањем других подразумева да лидер пажљиво слуша своје подређене, да је саосећајан и толерантан када неко искаже супротно мишљење (Northouse, 2008). У ситуацијама када лидер исказује поштовање према подређенима, исти ће се осећати компетентним у вези са послом који обављају. Евидентно је да постоји потреба да лидер поштује подређене и да се према њима односи као према достојним људским бићима.

2.3.3.2. Етички лидери служе другима

У оквиру овог принципа заступљене су две теорије о етици – прва која се заснива на бризи о сопственим интересима (етички егоизам), и друга, која се заснива на бризи о интересима других (етички алтруизам).

Етички егоизам је етичка теорија према којој је оправдано да сваки појединац делује у свом властитом интересу односно, у своју корист. Етички егоизам не тврди да треба избегавати деловање које доприноси интересу других лица. Понекад се лични интереси поклапају са интересима других, те долази до ситуације да се ради остварења личних интереса истовремено помаже и другима.

Насупрот егоизму, алтруизам је теорија према којој је сваки појединац спреман да помогне другом лицу, по цену личне штете и жртве, без икакве накнаде или награде. То је оно понашање појединца које се описује као „несебично“ јер су интереси других стављени изнад властитих интереса.

Лидери који служе другима су добротинитељи јер у својим плановима на прво место стављају добротит присталица (Kanungo & Mendonca, 1996). На радном месту наведено служење може да се региструје у активностима као што су делегирање, јачање тима и исказивање припадности.

У литератури о лидерству посвећена је и велика пажња принципу услужности. Senge у својим радовима о организацијама потенцира значај услужности и тврди да је један од важнијих задатака лидера у организацији да служи визији која је заступљена унутар организације (Sengi, 2003). Основна идеја на којој се услужност заснива је да треба дати пун допринос остваривању општег добра. Самим тим, примењујући принцип услуживања, етички лидери током свог рада морају да ставе интересе подређених у први план и да поступају на начин који ће донети корист свима.

2.3.3.3. Етички лидери су правични

Етички лидери током ангажовања и спровођења активности у предузећу морају да се баве питањима коректности и правичности. Потребно је да се лидери у односу према својим

подређенима односе једнако. Ни једно лице не би требало да има посебан третман, односно да ужива посебне привилегије. У случају да се одређено лице у предузећу посебно третира, постоји потреба да лидер осталим подређеним лицима изнесе и презентује разлоге због чега се исто чини. Разлози морају бити јасно представљени, да буду логични и засновани на здравим моралним вредностима. Посебну изражену улогу лидер има у процесу награђивања и кажњавања подређених лица. У предметним ситуацијама лидер мора да испоштује правила и уредбе прописана на нивоу предузећа и да води рачуна о правди и питањима правичности.

Rols у својим делима демонстрира своју теорију правде из које проистичу два принципа правде: принцип слободе и принцип правде (Rawls, 1975). Први је да свако лице треба да има једнако право на највиши обим основа слободе која подразумева да лица могу да гласају, имају слободу говора, слободу имовине и сл. Други подразумева да социјалне и економске неједнакости треба да буду распоређене на такав начин да буду од највећег интереса за мањину чланова друштва, у складу са принципом разлике.

У табели 2.3 приказани су принципи расподеле правичности које у одређеној ситуацији, лидер може да примењује у односу према подређенима, као један принцип или комбинацију неколико принципа.

Табела 2.3 Принципи расподеле правичности (*Према: Northouse, 2008*)

за сваку особу	за једнак удео
	у складу са индивидуалним потребама
	у складу са правима те особе
	у складу са индивидуалним залагањем
	у складу са друштвеним доприносом
	у складу са заслугама

У реалној ситуацији постоје и различити приступи у доношењу одлука које се односе на моралност понашања. Први приступ је етички егоизам док је други етички алтруизам. Морално исправним поступком сматраће се онај којим се повећавају друштвене користи, а смањују друштвени трошкови. У сваком случају, од лидера ће се тражити да поступа у интересу других лица, чак и у ситуацијама када се то супротставља његовим сопственим интересима.

2.3.3.4. Етички лидери су искрени

Искреност представља основни кључ за успешно лидерство у предузећу (Roh & Oferman, 2013). Лидери који чине континуиране напоре да буду отворени и искрени у својим односима према запосленима представљају стандард за успешну изградњу тима. Важност искрености посебно добија на значају када се разматра оно што је супротно искрености, а то је неискреност. Када лидери нису искрени запослени унутар предузећа губе веру у то што лидери говоре и сматрају их непоузданим. Самим тим се, због исказаног неповерења запослених, смањује и сам утицај лидера.

Отворен и искрен однос између лидера и запослених не представља лак задатак јер постоје тренуци када потпуна истина може да буде деструктивна и контрапродуктивна. Изазов је да лидери буду отворени и непосредни у разговору при чему морају да процењују шта је прикладно да се обелодани у одређеној ситуацији, односно да буду пажљиви у односу на ставове и осећања других.

Бити искрен подразумева много више од тога него да се не користе обмане (Dalla, 1998). За лидере у предузећима, искреност подразумева придржавање заповести као што су:

- Не обећавај оно што не можеш да испуниш!
- Немој лажно да се представљаш!
- Немој да се сакриваш иза лажних изговора!
- Немој да избегавааш обавезе!
- Немој да избегавааш одговорност! и
- Немој да прихватиш да притисци преживљавања у послу било кога од запослених ослободе од одговорности да поштује достојанство и људскост других!

За запослене предузећа је од великог значаја да схвате и признају потребу за искреношћу и да истовремено награде искреност у предузећу.

2.3.3.5. Етички лидер изграђује заједницу

Лидерство представља процес чијим се остваривањем утицаја на друге остварује заједнички циљ заједнице. Заједнички циљ захтева да се лидер и запослени у предузећу сложе о томе у ком смеру треба да се тим усмери. Када раде на остваривању циљева лидери треба да узму у обзир сопствену улогу и улоге запослених, које треба да буду прикладне и за њега и за њих.

Брига за заједничко добро подразумева да лидери не могу другима да наметну сопствену вољу (Bass & Steidlmeier, 1999). Они морају да трагају за циљевима са којима сви могу да се сагласе. Потребно је да етички лидер узима у обзир улогу сваког члана тима и интересе заједнице и културе.

Трансформациони лидер настоји да усмерава групу ка остваривању заједничког добра, што је корисно и за лидере и за запослене (Burns, 1978). Приликом остваривања заједничких циљева, потребно је да се мењају и лидер и запослени. Лидерство мора да буде засновано на односу „лидер – запослени“ и да постоји основана потреба да трансформациони лидери и запослени теже широј друштвеној заједници и да трагају за успостављањем виших и свеобухватнијих моралних циљева.

2.4. Организациона посвећеност

Организациона посвећеност се најчешће изучава на индивидуалном нивоу понашања запослених у оквиру организационог понашања. Организациона посвећеност представља психолошку повезаност појединца са предузећем (организацијом) у којем ради (Joo, 2010). Појам организационе посвећености се понекад изједначава са степеном/јачином повезаности

појединаца са предузећем (Mowday *et al.*, 1982). У смислу организационе посвећености, термин „актер“ односи се на запослене, док се термин „систем“ односи на организацију. Организациона посвећеност је „јако уверење и прихватање циљева организације, спремност да се врши значајан напор у корист организације и дефинитивна жеља да се задржи чланство у организацији“ (Porter *at al.*, 1974: 604).

И у једним и у другим случајевима организациона посвећеност представља снажно веровање и прихватање циљева предузећа (организације), односно спремност запослених за улагање значајних напора у корист предузећа.

Основна питања која се односе на организациону посвећеност везују се за објекте посвећености и основе или мотиве посвећености (Becker & Billings, 1993; Allen & Meyer, 1990).

Објекти посвећености могу бити различити и у пракси се уочава разлика између посвећености радној групи и непосредном надређеном, односно посвећености руководству и предузећу. На нивоу радне групе објекат посвећености може бити неформална или формална група колега са којима појединац ради. Посвећеност непосредном надређеном резултира као последица веома доброг пријема запосленог од стране надређеног и њиховог разумевања које се развија током времена.

Посвећеност предузећу произилази из посвећености руководству, док је посвећеност руководству последица посвећености предузећу. У односу на ниво организационе посвећености (групни или на нивоу предузећа), издвајају се четири могућа профила посвећености који запослени могу испољити (Becker & Billings, 1993):

- потпуно посвећени (појединци који су посвећени и на групном и на организационом нивоу);
- локално посвећени (они који су посвећени само радној групи или непосредном надређеном);
- глобално посвећени (запослени који су посвећени предузећу као целини или њеном руководству, али не осећају такав степен посвећености према колегама и непосредном надређеном) и
- непосвећени (они који нису посвећени ни предузећу нити радној групи).

Издајају се три главне теме које одражавају организациону посвећеност (Allen & Meyer, 1990):

- сагласност циљева појединца и предузећа (запослено лице може бити посвећено предузећу зато што се идентификује са основним циљевима предузећа и жели да остане део предузећа);
- уочени трошкови везани за одлазак из предузећа (сазнање да ће запослено лице уколико напусти предузеће изгубити ефекте онога што је годинама стицало. Код запослених временом се јавља континуална посвећеност и они остају у предузећу зато што морају) и
- осећај обавезе (код запосленог се развија осећај моралне обавезе и одговорности према предузећу, без обзира на то колико је задовољан послом или колико постоји могућности за његовим унапређењем током година рада у једном предузећу);

2.4.1. Трокомпоненти модел организационе посвећености

У модерној теорији посвећености постоје два доминантна приступа у разликовању типова организационе посвећености. Најпризнатији приступ је трокомпонентни модел организационе посвећености који су разрадили Ален и Мејер (Allen & Meyer, 1990). Овај модел разликује три типа посвећености: афективну, континуалну и нормативну посвећеност (слика 2.10). Као прилог моделу, конструисане су и скале за процену сваке од три компоненте (Allen & Meyer, 1990; Meyer *et al.*, 1993).

Афективна посвећеност се дефинише као емоционална повезаност запосленог лица са предузећем, које доводи до снажног веровања и прихватања организационих циљева и вредности (Meyer *et al.*, 1993). Однос који се одвија на релацији „запослени – надређени“, као и подршка која се од стране менаџмента предузећа пружа запосленом, утиче у крајњем на афективну посвећеност коју запослени испољава на свом радном месту. Запослена лица која испољавају висок ниво афективне посвећености спремна су да уложе и додатне личне напоре како би се у потпуности реализовали сви дефинисани циљеви предузећа. У описаном пословном окружењу, запослена лица су мотивисана да извршавају постављене задатке и исказују жељу да сачувају свој статус у предузећу и буду њен део.

Континуална посвећеност се везује за трошкове који би настали одласком запосленог лица из предузећа. Запослена лица која поседују висок ниво континуалне посвећености приморана су да наставе своје радно ангажовање у предузећу јер би сами трошкови одласка били већи од добити који би се остварили њиховим одласком из предузећа. На оспоравање одласка запосленог лица из предузећа утиче и послодавац који својим радњама и методама отежава и онемогућава одлазак запосленог из предузећа.

Нормативна посвећеност представља осећај обавезе запосленог лица да настави своје радно ангажовање унутар предузећа. Запослена лица са високим нивоом нормативне посвећености осећају личну потребу да остану у предузећу и наведено може бити одраз њихових унутрашњих вредности и породичног васпитања. На предметну посвећеност могу утицати и различити видови притисака који су вршени на појединца пре уласка у предузеће односно на запосленог по ступању у радни однос. Нормативна посвећеност се може развити и као резултат инвестирања предузећа у запосленог кроз различите програме обуке (Meyer & Allen, 1991).

Запослена лица у предузећу могу да доживе или осете сва три типа посвећености истовремено (Allen & Meyer, 1990).

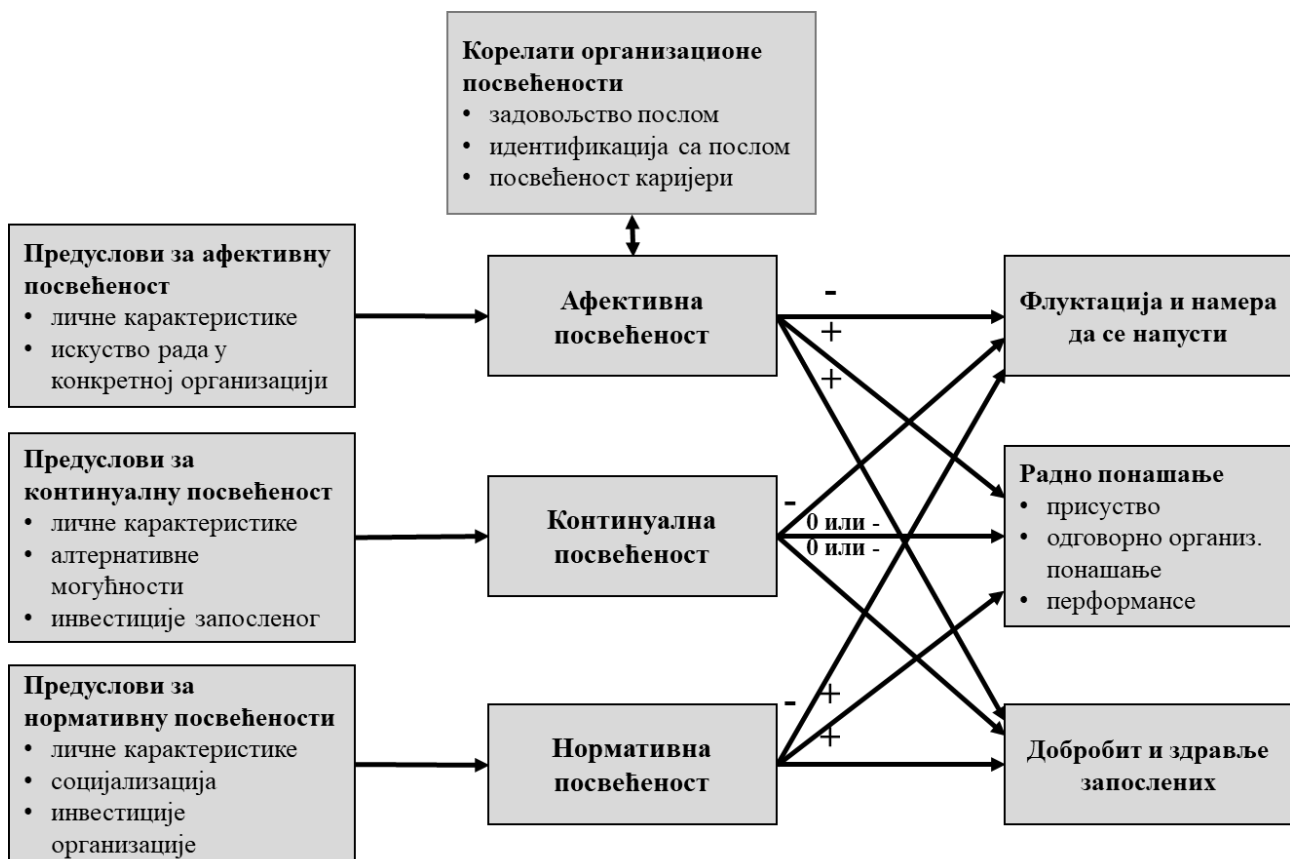
Табела 2.4 приказује предуслове и исходе сва три типа посвећености, док слика 2.10 представља њихов графички приказ. Табела и слика у суштини представљају исти модел, али је начин приказивања потпуно другачији. Док су у табели само експлицитно наведени предуслови, исходи и утицаји сва три типа посвећености, на слици су ове променљиве приказане графички, ради стицања лакшег увида у трокомпонентни модел посвећености, али и предуслове и смерове деловања сва три типа посвећености.

Табела 2.4 Предуслови, последице и утицаји афективне, континуалне и нормативне посвећености (Према: Meyer & Allen, 1997; Meyer *et al.*, 2002)

Тип посвећености	Предуслови ¹	Последице / Утицај на
Афективна	Персоналне карактеристике и радна искуства	Нижи ниво флукуације и апсентизма у организацији, виши степен присуствовања на послу, организационог грађанског понашања (ОСВ ²) и радних перформанси, позитиван утицај на здравље запослених
Континуална	Персоналне карактеристике, алтернативе и личне инвестиције	Нижи ниво флукуације у организацији и негативан или непостојећи утицај на присуствовање, ОСВ, радне перформансе и здравље запослених
Нормативна	Персоналне карактеристике, социјализациона искуства и инвестиције организације	Нижи ниво флукуације и апсентизма у организацији и позитиван утицај на присуствовање, ОСВ, радне перформансе и здравље запослених

¹ Предуслови, односно антецеденти организационе посвећености су варијабле и фактори који су предуслови за одређен тип посвећености, односно који доводе до генерисања одређеног типа посвећености код запослених (улази, предстања);

² Организационо грађанско понашање (ОСВ) представља дискреционо право понашања запосленог.



Слика 2.10 Трокомпонентни модел организационе посвећености (Према: Meyer, 2002)

Евидентно је да најпожељнију посвећеност за предузеће представља афективна посвећеност. Запослена лица са високим нивоом афективне посвећености понашају се на начине за који мисле да су најбољи за предузеће (Allen & Meyer, 1996; Meyer & Allen, 1991). Истовремено афективна посвећеност позитивно утиче на крајњи учинак запослених и на релевантне организационе исходе. С обзиром на то да је афективна организациона посвећеност од највеће користи за предузеће, иста ће бити предмет даљег излагања и истраживања у вези управљања понашања запослених лица.

2.4.2. Афективна посвећеност

Мејер и сарадници су, током рада на проучавању фактора који доводе до афективне посвећености, спровели мета-анализу³ за процену односа између три облика посвећености обухваћених трокомпонентним моделом (Meyer *et al.*, 2002). Идентификовали су при томе две главне групе фактора које утичу на развој афективне посвећености: (1) личне карактеристике и (2) искуство рада у одређеном предузећу.

Личне карактеристике (пол, старост, образовање, дужина радног односа у предузећу и сл.) радно ангажованог лица унутар конкретног предузећа, релативно мало утичу на развој

³ Мета-анализа представља статистички и аналитички метод који комбинује и синтетизује различите међусобно независне студије и интегрише њихове резултате у заједнички, јединствени резултат.

афективне организационе посвећености (Meyer *et al.*, 2002). Афективна посвећеност јавља се као резултат позитивног искуства запосленог на конкретном радном месту у одређеном предузећу (Meyer *et al.*, 2002; Meyer & Allen, 1991; Vandenberghe & Tremblay, 2008).

Афективна посвећеност у великој мери утиче на неколико следећих кључних аспеката радног понашања запослених лица (Meyer *et al.*, 2002):

- *Флукуација и намера да се прекине чланство у предузећу*: Резултати истраживања су показали да посвећена запослена лица показују мању склоност ка напуштању предузећа чиме је и степен флукуације мањи (афективна посвећеност запослених лица је у предметној ствари у негативној повезаности са намерама запослених да напусте предузеће);

- *Апсентизам*: Резултати истраживања показују да ће запослена лица са високом афективном посвећеношћу унутар предузећа имати мању одсутност са посла (афективна посвећеност је у предметној ствари у негативној корелацији са апсентизмом);

- *Радни учинак*: Резултати истраживања показују да ће запослена лица са високом афективном посвећеношћу бити мотивисанија да раде у предузећу него запослена лица са ниском афективном посвећеношћу (афективна посвећеност је у предметној ствари у позитивној корелацији са радним учинком);

- *Одговорно организационо понашање*: Резултати истраживања показују да је организационо понашање, које није експлицитно препознато у формалном уговору или традиционалном опису посла, ствар личног избора запослених лица, њихов изостанак није кажњив од стране предузећа, али са друге стране, својим ангажовањем и радом доприносе ефикаснијем функционисању предузећа (афективна посвећеност у предметној ствари позитивно утиче на одговорно организационо понашање);

Пошто је емпиријски потврђено да је афективна посвећеност условљена позитивним искуством запослених лица на радном месту у предузећу (Meyer *et al.*, 2002; Meyer & Allen, 1991; Vandenberghe & Tremblay, 2008), Мејер и сарадници су на основу анализа претходних истраживања издвојили следеће факторе у оквиру радног искуства запослених лица који доприносе повећању афективне посвећености предузећа (Meyer *et al.*, 2002): организациона подршка, лидерство, организациона правда, улога у предузећу и задовољство послом.

Организациона подршка: Афективна посвећеност доводи се у везу са перципираном организационом подршком која подразумева опште веровање запослених лица да матично предузеће вреднује њихов рад и залагање. Подршка коју предузеће исказује према запосленим лицима манифестује се кроз доделу адекватних похвала и награда, односно појединачним унапређењем и постављењем на виша хиерархијска радна места. Пружена подршка од стране менаџмента предузећа ствара код запослених лица осећај обавезе према предузећу и истовремено утиче на јачање нивоа афективне посвећености код запослених. Приликом награђивања и похваљивања, код запослених се ствара јак осећај припадности предузећу, односно осећај смисла и сврхе њиховог радног ангажовања у предузећу. Запослена лица на исказану организациону бригу предузећа узвраћају повећањем нивоа емоционалне везаности за предузеће.

Лидерство: Резултати истраживања показују да је афективна посвећеност под великим утицајем односа између запослених лица и њихових лидера. Активности које надређени спроводе у предузећу као и сам однос који остварују са запосленима утиче на перцепцију запослених лица и у крајњем и обликује афективну посвећеност (овлашћивање запослених и признавање индивидуалних доприноса од стране непосредних надређених у предметној ствари позитивно утиче на ниво афективне посвећености).

Организациона правда: Афективна посвећеност је повезана са више типова правде (дистрибутивна, процедурална и узајамна праведност). Додатна истраживања су показала да је афективна посвећеност у највећој мери под утицајем процедуралне правде јер она предвиђа когнитивне реакције запослених у погледу организације (Cohen-Charash & Spector, 2001). Висок ниво процедуралне праведности показује да предузеће вреднује своје запослене, што аутоматски ствара већи осећај припадности (Johnson & Chang, 2008). Улога коју организациона правда има у развоју афективне посвећености већа је него што се обично претпоставља (Cohen-Charash & Spector, 2001);

Улога у предузећу: Улога коју запослена лица имају унутар предузећа утиче на афективну посвећеност. Улога пре свега представља очекивани начин понашања који је повезан са неком одређеном позицијом. У погледу наведеног као фактори који утичу на афективну посвећеност издвајају се конфликт улоге и двосмисленост улоге. Конфликт улоге настаје када запослени има две или више улога које се међусобно сукобљавају док двосмисленост улоге настаје кад појединац нема јасну информацију шта се од њега очекује и што би он требао да ради. Сматра се да запослени код којих постоји висок ниво конфликта улоге и двосмислености улоге имају тенденцију да буду мање посвећени својим организацијама (афективна посвећеност је у предметној ствари у негативној повезаности са конфликтом улоге и двосмисленошћу улоге);

Задовољство послом: Постоји позитивна веза између укупног задовољства послом и афективне посвећености. Међутим, у научној заједници не постоји консензус око узрочно-последичне везе између ових варијабли, те се отуда, не може са сигурношћу говорити о задовољству послом као предиктору афективне посвећености (Meyer *et al.*, 2002).

На основу свега наведеног може се констатовати да на ниво афективне посвећености у предузећу утиче пре свега степен посвећености коју запослена лица испољавају. Осећај емоционалне повезаности са предузећем, снажно веровање и прихватање организационих циљева и вредности, довешће у крајњем до побољшања радног учинка запослених лица и укупног унапређења организационих перформанси предузећа.

2.5. Конструкција концептуалног модела и развој хипотеза

Рад на изради дисертације је отпочет са теоретским основама до којих се дошло прегледом литературе и из којих се развио истраживачки модел и истраживачке хипотезе које могу да се тестирају (Babbie, 2010). У овом потпоглављу описан је концептуални модел веза испитиваних елемената, приказан на слици 2.11, а развијен у складу са циљем истраживања и претходним резултатима и теоретским основама. Везе између испитиваних елемената приказане су у виду хипотеза.

Етичко понашање лидера на послу и преданост безбедности нултог ризика

Евидентна је улога лидерства у подстицању преданости безбедности нултог ризика унутар предузећа наменске инустрије. Лидери својим деловањем поспешују безбедност нултог ризика, које заузврат, доприноси остваривању бољих организационих перформанси. Задатак лидера је да стварају безбедносну климу у предузећу која подстиче запослене да се придржавају свих прописаних безбедносних мера унутар процеса производње, односно да развијају одговарајуће механизме који воде успостављању безбедности нултог ризика.

Док постоје теоретски аргументи о позитивном утицају лидерства на опште стање безбедности предузећа наменске инустрије, присутан је недостатак емпиријских истраживања која би указала на повезаности етичког понашања лидера на послу и преданости безбедности нултог ризика. Када лидери у предузећу својим адекватним етичким понашањем показују спремност да успоставе захтевани ниво безбедносне климе, односно својим објективним понашањем утичу на остваривања захтеваног нивоа комуникације између надређених и подређених, за очекивати је да се запослени осећају охрабреним да примењују прописане мере безбедносне заштите у оквиру својих прописаних радних места. Реално је очекивање да лидери својим етичким понашањем и објективним сагледавањем стања опште безбедности у предузећу изграђују радно окружење које је погодно за примену прописаних и наложених мера безбедности. На основу изложених поставки, формулисана је хипотеза:

H1: Етичко понашање лидера је у позитивној вези са преданошћу безбедности нултог ризика.

Етичко понашање лидера на послу и организациона посвећеност

Осим кључне улоге лидера у стварању безбедности нултог ризика, о којој је претходно било речи, постоје и тврдње да је посвећеност запослених такође један од неопходних предуслова за преданост безбедности нултог ризика. Истовремено, етичко понашање лидера на послу се истиче као облик лидерства који у највећој мери стимулише и повећава ниво организационе посвећености. Из овога следи да је испитивање повезаности етичког понашања лидера на послу и организационе посвећености од великог значаја за развој и одржање безбедности предузећа.

Релација између етичког понашања лидера на послу и организационе посвећености чланова предузећа може се разумети кроз теоријске механизме позитивних социјалних интеракција и личне и социјалне идентификације запослених лица – присталица са лидером. У предузећима често постоји значајна интеракција између лидера и присталица. У том смислу, врло је вероватно да ће лидери представљати најнужнији узор у организационом контексту (Pies *et al.*, 2005). Позитивно деловање се сматра примарним средством којим лидери својим понашањем утичу на присталице (Gardner *et al.*, 2005). Ово деловање укључује висок ниво самосвести, уравнотежену обраду информација, развој морала и транспарентност. Као резултат односа између лидера и присталица, развија се организована посвећеност на страни запослених.

Аутентични лидери показују виши ниво самосвести у односу са присталицама и самим тим чине да присталице осећају да лидер разуме начин на који он/она утиче на њих, истовремено чинећи корекције у свом понашању како би се прилагодили емотивним и

мотивационим потребама запослених (Peterson *et al.*, 2012). Ова способност да се разумеју и деле осећања других побољшава позитивну везу са предузећем – организациону посвећеност. Самосвест се посебно односи на поступање лидера у складу са његовим/њеним основним вредностима. Доследност између речи и дела лидера у вези је са повишеним нивоом организационе посвећености међу запосленима (Gardner *et al.*, 2005). Када присталице опажају да лидер поседује одређени ниво самосвести и да постоји транспарентност у доношењу одлука, што заправо одражава његов интегритет и посвећеност основним етичким вредностима, присталице стичу поверење у лидера што заузврат доприноси њиховој посвећености (Gardner *et al.*, 2005). По основу личног примера моралног интегритета, очекује се да лидери пробуде дубљи смисао личне посвећености међу запосленима (Walumbwa *et al.*, 2008). Најзад, подстицањем транспарентних односа који се огледају у отворености, искрености (Pies *et al.*, 2005) и брзом и прецизном преношењу информација (Walumbwa *et al.*, 2008), лидери својим етичким понашањем олакшавају да присталице стичу поверење и да се идентификују са лидером као представником предузећа, и на тај начин доприносе повећању посвећености. Како би се утврдила истинитост овог схватања, дефинисана је следећа хипотеза:

H2: Етичко понашање лидера на послу је у позитивној вези са организационом посвећеношћу.

Организациона посвећеност и преданост безбедности нултог ризика

Присутна је емпиријски заснована вероватноћа да организациона посвећеност запослених утиче на ниво спровођења безбедности нултог ризика. Менаџмент предузећа често очекује да ће појединци својом посвећеношћу руководству и организацији, као и подели стеченог знања, утицати да се ниво безбедности предузећа подигне на виши ниво. Ипак, да би запослени испољили снажно веровање и истовремено прихватили циљеве организације и заиста делили и преносили стечено знање, потребна је присутност вишег нивоа посвећености предузећу.

Висок ниво посвећености подстиче спремност запослених на улагање значајних напора у корист предузећа и спремност на сарадњу, чиме истовремено доприносе и подизању нивоа безбедности нултог ризика. Сходно наведеном дефинисана је следећа хипотеза:

H3: Организациона посвећеност је у позитивној вези са преданошћу безбедности нултог ризика.

Етичко понашање лидера на послу, организациона посвећеност и преданост безбедности нултог ризика

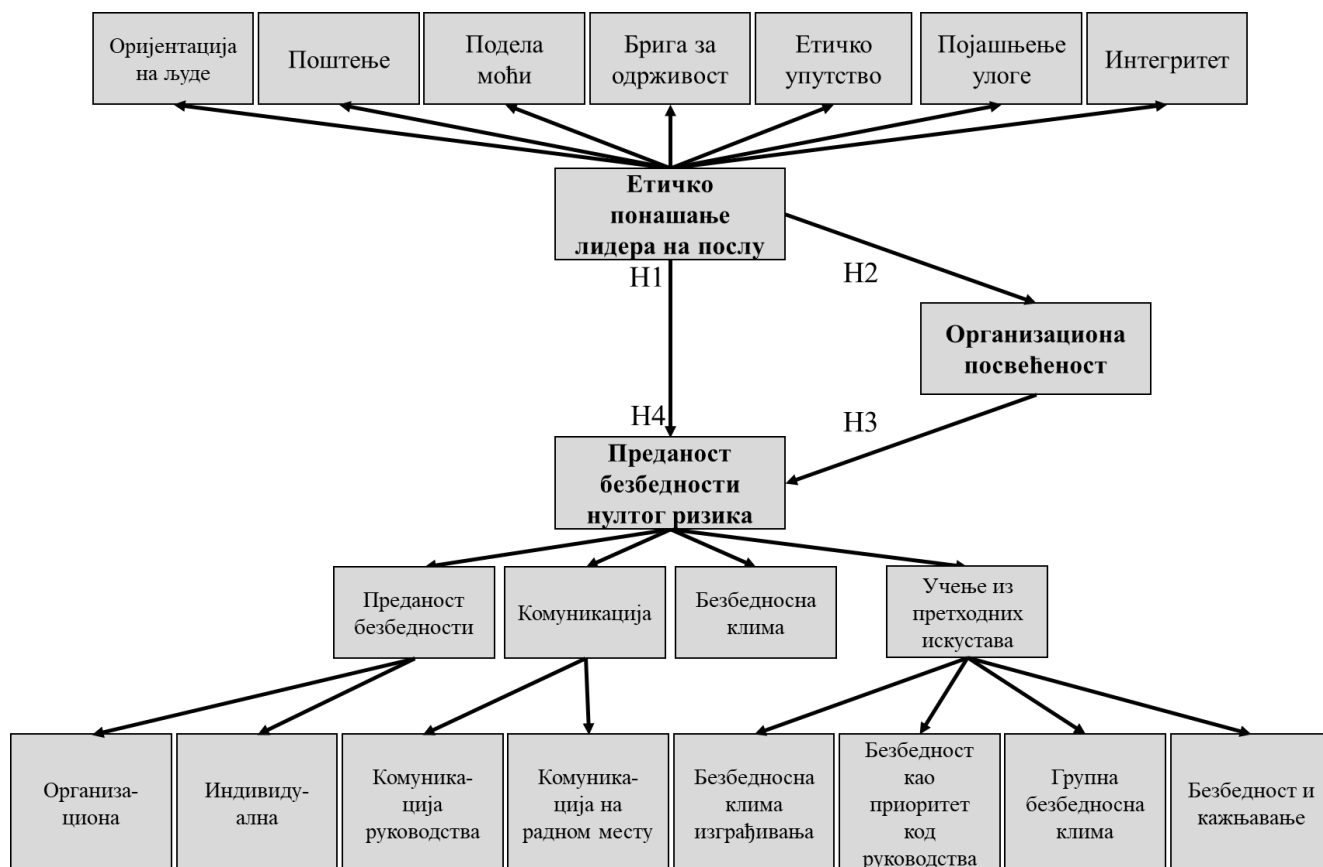
Лидерство које стреми томе да безбедност предузећа буде на високом нивоу је од суштинског значаја за функционисање саме организације. Међутим, лидерство само по себи није довољно.

За очекивати је да се позитивни ефекти лидерства на безбедност у предузећима наменске индустрије могу боље разумети уколико се размотри и улога организационе посвећености запослених у проблематици ове везе. Како запослени и менаџери чине саставни елемент

организације, организације могу очекивати да добију знање од ових појединаца. Ипак, запослени могу бити неодлучни у погледу примене стеченог знања. У том случају се очекује да организациона посвећеност утиче на ефикасност преданости безбедности нултог ризика у организацијама јер су организационо посвећени запослени суштински мотивисани да деле и примењују знање (Lin, 2007).

Истовремено, лидери су потребни да својим етичким понашањем утичу на примену прописаних мера безбедности. Запослени вођени бихевиорално аутентичним лидерима више су посвећени не само да напорно раде на својим стандардним радним задацима, већ су отворени за промене, да предузимају личну иницијативу и усвојена знања односно да истовремено примењују прописане мере безбедности у циљу спречавања или изазивања било каквих акцидентних ситуација. Заузврат, ово би требало да ефикасно ојача оријентацију једне организације да заступа и примењује прописане мере општих начела безбедности. У складу са наведеним, претпостављено је следеће:

H4: Организациона посвећеност посредује однос етичког понашања лидера на послу и преданошћу безбедности нултог ризика.



Слика 2.11 Концептуални модел

Као што је приказано на слици 2.11 у теоријско-хипотетичком оквиру за решавање постављеног истраживачког питања укључене су три димензије (фактора): етичко понашање лидера на послу (Kalshoven *et al.*, 2011), организациона посвећеност (Meyer & Allen, 2004) и преданост безбедности нултог ризика (Zwetsloot *et al.*, 2017), и претпостављени односи између тих димензија.

III поглавље

МЕТОДОЛОШКИ ПРИСТУП

Методе прикупљања, обраде и анализе података

Усвојен концептуални модел истраживања је усаглашен са одговарајућим методама. Истраживање представља пут до научних сазнања путем системског приступа (прикупљање података, анализа и интерпретација) који укључује адекватно познавање предметне проблематике на коју се надовезује, проверавајући да ли у претходном знању постоје одређени пропусти, са циљем долажења до нових сазнања о особинама испитиване појаве и/или потпуно нових сазнања. Долажење до нових сазнања представља основну сврху истраживања. Избор предметних метода у крајњем утиче и на начин прибављања података, поступак проучавања и анализе истих, односно на сам приказ добијених резултата.

3.1. Мерни инструменти

Током истраживања коришћен је квантитативни истраживачки дизајн који служи да се, полазећи од теоретских претпоставки (преко изведених хипотеза) дође до конкретних података (Делић, 2013). Техником прикупљања података у ствари квантитативно истраживање углавном служи за проверу постављене теорије, односно задатих хипотеза. У предметном раду емпиријско истраживање је спроведено анкетирањем, применом упитника. Коришћена су три стандардизована инструмента:

- упитник „Безбедност нултог ризика“ (Zwetsloot *et al.*, 2017),
- упитник „Етичко понашање лидера на послу“ (Kalshoven *et al.*, 2011) и
- скала „Организациона посвећеност“ (Meyer & Allen, 2004).

Три инструмента су обједињена у један упитник који се састојао од 81 исказа на које је било могуће одговорити петостепеном скалом Ликертовог типа⁴, у распону од 1 („уопште се не слажем“) до 5 („у потпуности се слажем“). Примењена верзија упитника за испитивање ставова запослених дата је у прилогу ове дисертације. Поред три инструмента, упитником су обухваћене и варијабле општих карактеристика: старост испитаника, укупни радни стаж испитаника, радни стаж испитаника у предузећу, степен стручне оспособљености испитаника, позиција испитаника у организацији и временски период који је испитаник провео на садашњем радном месту.

⁴ Ликертова интервална скала представља психометријску скалу најчешће коришћену у анкетама и истраживањима. Скала носи назив по свом оснивачу Rensis Likertu. Иако је Ликертова скала у суштини ординална (чланови узорка сврставају се у низ који расте или опада по заступљености посматраног својства, тј. особине), у литератури обично се третира као интервална (чланови узорка сврставају се у низ који опада или расте по мереном својству, при чему су растојања између чланова позната).

3.1.1. Упитник „Безбедност нултог ризика“

За мерење карактеристика безбедности нултог ризика коришћен је инструмент под називом „Безбедност нултог ризика“ (engl., *Safety of Zero Risk, SZR*) који су развили Inez Zveclut и њени сарадници (Zwetsloot *et al.*, 2015). Инструмент има за циљ за изврши процену нивоа преданости безбедности нултог ризика испитаника у овом истраживању. Обухвата 40 исказа распоређених у четири димензије. Прва димензија SZR инструмента – преданост безбедности, садржи седам исказа који се односе на организациону и индивидуалну преданост безбедности. Друга димензија SZR инструмента – комуникација, садржи десет исказа који се односе на комуникацију руководства односно комуникацију испитаника на радном месту. Трећа димензија SZR инструмента садржи пет исказа који се односе на учење из претходних искустава. Четврта димензија SZR инструмента – безбедносна клима, садржи укупно осамнаест исказа који се односе на безбедносну климу изграђивања, безбедност као приоритет код руководства, групну безбедносну климу, односно безбедност и кажњавање. Пример исказа из овог упитника гласи „Запослени помажу једни другима како би безбедно обављали посао“. У табели 3.1 приказана је структура коришћеног SZR инструмента. Искази који су у табели обележени масним (*bold*) словима (29, 31, 35, 37 и 39; пример таквог исказа био би „Руководиоци се праве да не виде оне који крше правила безбедности“) означавају обрнуту важност значења одговора испитаника (одговор под бројем 1 има важност значења као 5, односно одговор под бројем 5 има важност значења као 1).

Табела 3.1 Структура SZR инструмента за мерење безбедности нултог ризика

Конструкт	Димензија	Број исказа (рбр)	Поузданост (Kronbahova α)
Безбедност нултог ризика	Преданост безбедности	7 (1-7)	0,79
	Организациона	2 (1 и 2)	0,87
	Индивидуална	5 (3, 4, 5, 6 и 7)	0,73
	Комуникација	10 (8-17)	0,91
	Комуникација руководства	5 (8, 9, 10, 11 и 12)	0,88
	Комуникација на радном месту	5 (13, 14, 15, 16 и 17)	0,85
	Учење из претходних искустава	5 (18-22)	0,83
	Безбедносна клима	18 (23-40)	0,89 (0,91)
	Безбедносна клима изграђивања	5 (23, 24, 25, 26 и 27)	0,91
	Безбедност као приоритет руководства	5 (28, 29 , 30, 31 и 32)	0,76
	Групна безбедносна клима	5 (33, 34, 35 , 36 и 37)	0,59 (0,71)
	Безбедност и кажњавање	3 (38, 39 и 40)	0,39 (0,63)

Напомена: Масним (*bold*) бројевима означене су негативно рефлектовани искази. Искази 37 и 39 нису укључени у коначну верзију упитника

Поузданост мерења, изражена путем *Kronbahovog alfa* (α) коефицијента, била је висока на нивоу скала, односно димензија и кретала се у распону од 0,79 за димензију преданости безбедности до 0,91 за димензију комуникације. На нивоу субскала углавном добијени су задовољавајући нивои поузданости ($\alpha > 0,70$). Изузетак су представљале последње две субскале димензије безбедносна клима: групна безбедносна клима ($\alpha = 0,59$), те безбедност и кажњавање ($\alpha = 0,39$). Накнадне анализе показале су да се одбацивањем по једног исказа који су припадали овим субскалама њихова поузданост може значајно повећати, на $\alpha = 0,71$ и $\alpha = 0,63$,

респективно. Последично, порасла је поузданост и на општој скали безбедносне климе ($\alpha = 0,91$). Два помунута исказа, под редним бројевима 37 и 39, нису ушли у коначно рачунање скорова на овим субскалама, као ни на припадајућој скали безбедности нултог ризика.

3.1.2. Упитник „Етичко понашање лидера на послу“

За мерење карактеристика етичког понашања лидера на послу коришћен је упитник под називом „Етичко лидерство на раду“ (engl., *Ethical Leadership at Work, ELW*), који су развили и валидирани Керијен Келшовен и њени сарадници (Kalshoven *et al.*, 2011). Инструмент има за циљ да помогне у разумевању потребних предуслова и последица моралног лидерства. Обухвата 37 исказа распоређених у седам димензија. ELW садржи по седам исказа који изражавају оријентацију на људе и етичка упутства, по шест исказа који се односе на поштење и поделу моћи, пет исказа који се односе на појашњење улога док се по три исказа односе на бригу за одрживост и интегритет.

Пример исказа о оријентацији на људе гласио би: „Мој лидер брине о својим запосленима/подређенима“. У табели 3.2 приказана је структура ELW инструмента, као и резултати тестирања поузданости који говоре о веома високом степену унутрашње конзистентности одговора испитаника ($\alpha \geq 0,90$).

Табела 3.2 Структура ELW инструмента за мерење етичког понашања лидера на послу

Конструкт	Димензија	Број исказа (рбр)	Поузданост (Кронбахова α)
Етичко понашање лидера на послу	Оријентација на људе	7 (41, 42, 43, 44, 45, 46 и 47)	0,95
	Поштење	6 (48, 49, 50, 51, 52 и 53)	0,94
	Подела моћи	6 (54, 55, 56, 57, 58 и 59)	0,90
	Брига за одрживост	3 (60, 61 и 62)	0,93
	Етичко упутство	7 (63, 64, 65, 66, 67, 68 и 69)	0,93
	Појашњење улога	5 (70, 71, 72, 73 и 74)	0,94
	Интегритет	3 (75, 76 и 77)	0,93

3.1.3. Упитник „Организациона посвећеност“

За мерење процене нивоа посвећености испитаника у овом истраживању коришћена је скала за мерење организационе посвећености (engl., *Organizational Commitment Scale, OCS*) који су развили Мејер и сарадници (Meyer *et al.*, 1993). Она се заснива на трокомпонентном моделу организационе посвећености Алена и Мејера (Allen & Meyer, 1990). Поузданост и валидност скале за мерење организационе посвећености (Meyer *et al.*, 1993), потврђене су и анализом података прикупљаних у овом истраживању ($\alpha = 0,88$). Пример исказа са ове скале био би: „Организација у којој радим мени лично веома значи“. У табели 3.3 приказана је структура скале за мерење организационе посвећености коришћене у овом истраживању.

Табела 3.3 Структура скале за мерење организационе посвећености

Конструкт	Број исказа (рбр)	Поузданост (Kronbachova α)
Организациона посвећеност	4 (78, 79, 80 и 81)	0,88

3.2. Узорак и процедура прикупљања података

Три приказана инструмента су достављена у „папир-оловка“ формату хетерогеном узорку испитаника којим су обухваћени запослени на различитим позицијама у предузећима наменске индустрије у Републици Србији (видети прву колону табеле 3.4). За израчунавање захтеване величине узорка, односно броја испитаника, коришћен је параметар за спровођење факторске анализе, односно минимум пет до десет пута већи број испитаника у односу на број дефинисаних питања у упитнику (5-10[број испитаника]:1[број ставки]) (Bentler & Chou, 1987). Укупно је распоређено 500 упитника у четири предузећа, односно 125 упитника по предузећу. Установљена је висока стопа одзива (engl., response rate), о чему сведоче подаци приказани у доњој табели. У коначан узорак, дакле, ушло је 480 испитаника, што задовољава минималне захтеве о величини узорка у складу са претходно наведеним критеријумом.

Табела 3.4 Број попуњених упитника по предузећу наменске индустрије

Предузеће*	Враћених упитника	Стопа одзива (%)
А	117	93,6
Б	121	96,8
Ц	120	96,0
Д	122	97,6
Укупно	480	96,0

*предузеће А (око 2.400 запослених лица); предузеће Б (око 560 запослених лица); предузеће Ц (око 3.000 запослених лица); предузеће Д (око 2.100 запослених лица);

С обзиром на ниво образовања, највећи број испитаника у тренутку испитивања имало је завршену средњу школу (55,6%). Према процентуалној заступљености у узорку следе испитаници са високом стручном спремом (22,5%), а потом и са вишом стручном спремом (17,9%). Приметна је ниска учесталост испитаника који имају завршену основу школу (2,1%), као и испитаника који су завршили неки од нивоа образовања након дипломских студија (1,9%).

Табела 3.5 Опис узорка према образовању испитаника

Ниво образовања	Фреквенца	Процент %
Основна школа	10	2,1
Средња стручна спрема	267	55,6
Виша стручна спрема	86	17,9
Висока стручна спрема	108	22,5
Постдипломске студије	9	1,9

Заступљеност испитаника према врсти радног места приказана је у табели 3.6. Највећи број испитаника били су непосредни извршиоци послова (74,4%). Значајно нижи проценат испитаних било је на позицији вође тима (7,3%), док је директора радне јединице (1,5%) и сектора (0,4%) у узорку било најмање. Последње две категорије су за потребе даљих анализа сажете у једну, с обзиром на ниске фреквенције. Треба напоменути и да 16,5% испитаника није могло да се сврста ни у једну од понуђених категорија одговора и они вероватно представљају међу собом релативно хетерогену категорију.

Табела 3.6 Опис узорка према радном месту

Радно место	Фреквенца	Процент %
Извршилац	357	74,4
Вођа тима	35	7,3
Директор радне јединице	7	1,5
Директор сектора	2	0,4
Остало	79	16,5

Када се разнородна категорија „осталих“ запослених изостави из анализа, опажа се значајна позитивна корелација између ординалних варијабли радног места и нивоа образовања (вредност *Kendalovog tau* коефицијента корелације $r = 0,24$, $p < 0,001$). Другим речима, на нижим позицијама налазе се чешће испитаници нижег нивоа образовања, и обратно – на вишим позицијама се нешто чешће срећу испитаници са вишим нивоима образовања (видети табелу 3.7).

Табела 3.7 Однос нивоа образовања и радног места испитаника

	Извршилац	Вођа тима	Директор	Укупно
Основна школа	4	0	0	4
Средња стручна спрема	209	13	0	222
Виша стручна спрема	70	4	0	74
Висока стручна спрема	71	18	6	95
Постдипломске студије	3	0	3	6
Укупно	357	35	9	401

У табели 3.8 дат је приказ расподеле испитаника према годинама живота. На основу предочених података уочава се да је у испитаним предузећима највећа заступљеност млађих радника, узраста од 26 до 35 година старости (31,0%), док је регистрован подједнак број испитаника у узрастним категоријама од 36 до 45 и 46 до 55 година старости (по 23,5%). Нешто мање испитаника било је у оквиру старосне категорије од 56 до 65 година старости (15,8%), а најмање је било испитаника млађих од 25 година старости (6,0%).

Табела 3.8 Опис узорка према старости испитаника

Узраст испитаника	Фреквенца	Процент %
≤ 25	29	6,0
26-35	149	31,0
36-45	113	23,5
46-55	113	23,5
56-65	76	15,8

Узраст испитаника био је у позитивној вези са образовањем испитаника ($r = 0,22$, $p < 0,001$), али у благо негативној вези са радним местом испитаника ($r = -0,12$, $p = 0,003$). Другим речима, млађи испитаници су по правилу били образованији од својих старијих колега (видети табелу 3.9), али су у генерално заузимали ниже рангирана радна места (видети табелу 3.10).

Табела 3.9 Однос узраста и образовања

	ОШ	СШ	Виша СС	Висока СС	Постдипл.	Укупно
≤ 25	0	14	7	7	1	29
26-35	0	73	18	52	6	149
36-45	2	71	20	20	0	113
46-55	4	72	29	8	0	113
56-65	4	37	12	21	2	76
Укупно	10	267	86	108	9	480

Табела 3.10 Однос узраста и радног места

	Извршилац	Вођа тима	Директор	Укупно
≤ 25	25	0	0	25
26-35	115	3	1	119
36-45	87	9	2	98
46-55	84	9	2	95
56-65	46	14	4	64
Укупно	357	35	9	401

У узорку је према укупном броју година радног стажа (табела 3.11), било највише испитаника који су имали преко 30 година радног стажа (24,6%). Остале три ниже категорије одговора по овом основу биле су заступљене у приближно истој мери (између 20 и 22,5%), док је осетно мањи био проценат испитаника који су имали између 21-30 година радног стажа (11,3%).

Табела 3.11 Опис узорка према укупном броју година радног стажа

Године радног стажа	Фреквенца	Процент %
до 5	108	22,5
5-10	96	20,0
11-20	104	21,7
21-30	54	11,3
преко 30	118	24,6

Очекивано, број година радног стажа био је у значајној позитивној вези са годинама живота ($r = 0,85$, $p < 0,001$). У том смислу је ова варијабла и остваривала сличне корелације са нивоом образовања ($r = -0,18$, $p < 0,001$) и врстом радног места ($r = 0,20$, $p < 0,001$). Аналогне анализе спроведене су и за преостале две варијабле (године радног стажа у предузећу и године радног стажа на тренутном радном месту), а резултати следе исти образац.

Што се тиче стажа који су испитаници остварили у испитиваном предузећу, расподела одговора указује на високу стопу запошљавања радника у последњих пет година (36,5%). Готово је подједнак број испитаника који су у предузећу провели преко 30 година (20,6%) и оних који су на истом месту провели између 5 и 10 година (20,4%). Напослетку, са стажом у предузећу од 11 до 20 година било је 12,3%, а од 21 до 30 година 10,0% испитаника.

Табела 3.12 Опис узорка према годинама радног стажа у предузећу

Стаж у предузећу	Фреквенца	Процент %
до 5	175	36,5
5-10	98	20,4
11-20	59	12,3
21-30	48	10,0
преко 30	99	20,6

Последња табела овог поглавља говори о томе колико су година на тренутној позицији до сада провели испитаници. Највећи проценат испитаника (32,7%) имао је преко 10 година радног стажа на свом радном месту. Између 5 и 10 година радног стажа имало је 16,0% испитаника, између 3 и 5 година радног стажа имало је 11,7% испитаника. 24,4% испитаника имало је дужину радног стажа између 1 и 3 године, док је 14,8% испитаника имало мање од једне године радног стажа.

Табела 3.13 Опис узорка према дужини радног стажа на тренутном радном месту

Стаж на радном месту	Фреквенца	Процент %
до 1 године	71	14,8
између 1 и 3 године	117	24,4
између 3 и 5 година	56	11,7
између 5 и 10 година	77	16,0
преко 10 година	157	32,7

3.3. Дескриптивна статистика

Метода испитивања хомогености варијансе (engl., Homogeneity of variance) коришћена је с крајњим циљем утврђивања хомогености узорка (Tabachnick & Fidell, 2007) добијеног испитивањем општих карактеристика испитаника.

Анализа варијансе – ANOVA (engl., Analysis of variance - ANOVA) – спроведена је како би се утврдило да ли постоје разлике у средњим вредностима одговора испитаника из различитих група на мерама процене безбедности нултог ризика, етичког понашања лидера на послу и посвећености организацији с обзиром на предузеће и тип радног места.

3.4. Конфирматорна факторска анализа

Ради утврђивања претпостављене структуре фактора коришћена је конфирматорна факторска анализа (engl., Confirmatory Factor Analysis – CFA) која статистички потврђује дефинисање димензија од стране променљивих. Овај тип анализа се користи за тестирање концептуалног модела и хипотеза и представља специјалан тип структуралног моделовања (engl., Structural Equation Modeling – SEM; Tabachnick & Fidell, 2007).

CFA подразумева да су испитивани модели конструисани на основу теоретских претпоставки о начину дефинисања и њиховој повезаности. Статистички се тестирају уз помоћ података из узорка, те у ту сврху постоје две групе статистичких параметара (engl., Model Fit Indices) за испитивање модела: апсолутни и инкрементални (називају се још и компаративни) индекси подесности (Bentler & Bonett, 1980).

Апсолутни параметри подесности објашњавају каква су уклапања података у претпостављени модел док, компаративне мере пореде мерни модел (engl., Measurement Model) са основним моделом. Основном (нултом) моделу је дозвољено да варијабле имају варијансе, али да корелација између њих не постоји (Bentler & Bonett, 1980).

Апсолутни индекси подесности

Hi-квадрат (χ^2 ; engl., chi-square) представља показатељ подесности у структуралном моделовању. Помоћу Hi-квадрата се тестира разлика између постављеног модела и добијених података.

Квалитетно слагање предложеног модела са анализираним подацима је остварено када је p -вредност већа од 0,05 (за добро слагање предложеног модела) или бар већа од 0,01 (за прихватљиво слагање модела). Величина узорка је уско повезана са производом Hi-квадрата односно већи узорци производе веће Hi-квдрате који ће у крајњем бити статистички значајни.

Нормирани hi-квадрат (χ^2/df) представља однос између вредности hi-квадрат статистика и броја степени слободе (df; engl., degree of freedom). Све вредности које су мање или једнаке од 2 се сматрају добрим слагањем, а све вредности између 2 и 3 прихватљивим слагањем у контексту предложеног модела.

Статистички индекс подесности (GFI) (engl., goodness-of-fit) је показатељ укупне подесности модела којим се упоређује колико се добро постављени модел слаже са анализираним подацима. Вредности GFI индекса крећу се у распону од 0 до 1 (вредности између 0,95 и 1,00 представљају добро слагање модела, док вредности између 0,90 и 0,95 представљају прихватљиво слагање модела).

Прилагођени статистички индекс подесности (AGFI) (engl., adjusted goodness-of-fit) представља показатељ подесности којим се GFI усклађује у односу на комплексност модела. Вредности за AGFI се крећу у распону од 0 до 1 (гранична вредност за прихватљиво слагање је 0,85 док су за добро слагање неопходне вредности више од 0,90).

RMR индекс (engl., root mean square residual) је мера просечних преосталих вредности која се односи на разлике у преосталим вредностима између добијених података и предложеног модела. Вредности за RMR индекс које су мање или једнаке од 0,05 представљају добро слагање, а остварене вредности у распону од 0,05 до 0,08 представљају прихватљиво слагање.

RMSEA индекс (engl., root mean square error of approximation) представља меру којом се показује недостатак слагања по степену слободе. Вредности RMSEA које су мање или једнаке од 0,05 сматрају се добрим слагањем, а вредности између 0,05 и 0,08 прихватљивим слагањем.

Компаративни индекси подесности

TLI индекс (engl., Tucker-Lewis index) мери нормирану разлику у χ^2 између једнофакторског и предложеног модела. Правило је да сви сложенији модели показују боље слагање од једноставнијих модела. Вредности TLI индекса се крећу од 0 до 1 (остварене вредности од 0,95 указују на добро слагање модела, а остварене вредности у распону од 0,90 до 0,95 представљају прихватљиво слагање модела).

Компаративни индекс подесности (CFI) (engl., comparative fit index) упоређује слагање модела и анализираног модела уз претпоставку да у моделу нема корелација између посматраних варијабли при чему се процењују само варијансе грешки. Вредности CFI индекса се крећу од 0 до 1 (вредности веће од или једнаким са 0,95 сматрају се да имају добро слагање док вредности у распону од 0,90 до 0,95 указују на моделе са прихватљивим слагањем).

У табели 3.14 дат је преглед индекса који су према бројним ауторима (Bentler & Bonett, 1980; Hu & Bentler, 1999; Asparouhov & Muthén, 2009; Schmitt, 2011; Sun, 2005) одговарајући за примену оцене CFA модела.

Табела 3.14 Индекси подесности коришћени у оквиру CFA

Индекси	Препоручене вредности
χ^2	Што мања вредност, одсуство значајности
χ^2 / df	< 2,0 – 3,0
RMSEA, RMR	< 0,08
TLI, CFI (NNFI)	> 0,90 – 0,95

Унидимензионалност подразумева неопходан услов валидности и поузданости (Ahire *et al.*, 1996). Анализа унидимензионалности спроводи се конфигурисањем сваког конструкта, у оквиру којег се испитује његов развој од стране ставки које га ближе дефинишу.

Тест поузданости инструмента се спроводи путем израчунавања коефицијента Kronbahove alfe (α)⁵ (Nunnally & Bernstein, 1994). Поузданост представља степен до ког је одређени инструмент слободан од грешке мерења и представља однос варијансе узорка и укупне варијансе (Tabachnick & Fidell, 2007). Сваки конструкт задовољава тест поузданости уколико вредност коефицијента α износи барем 0,70 (Hair *et al.*, 2010).

Дискриминантна валидност је остварена уколико ставке формирају само један конструкт (Ahire *et al.*, 1996). Дискриминативном валидношћу се процењује степен разлике између концептуално сличних претпостављених конструката и формирана је ако корелације између њих нису јако високе. Дискриминативна валидност се може проценити у односу на израчунате вредности за AVE (Hair *et al.*, 2010). У случају да квадратни корен из AVE сваког појединачног претпостављеног конструкта има вишу вредност од корелације између тог конструкта и свих осталих конструката у моделу онда је дискриминативна валидност обезбеђена.

Конвергентна валидност служи за процењивање степена корелације предметних ставки у оквиру претпостављених конструката. Вредност просечне екстраховане варијансе (engl., Average Variance Extracted – AVE) служи за процену конвергентне валидности којим се у крајњем објашњава претпостављени конструкт (Hair *et al.*, 2010). У случају да су за AVE добијене више вредности, наведено указује да су ставке у инструменту реални показатељи претпостављеног конструкта. Минимална препоручена вредност за AVE у литератури је 0,50 (Hair *et al.*, 2010). Конвергентна валидност може да се измери и Taker-Luisovim indeksom (TLI) при чему минимална вредност овог коефицијента треба да износи 0,90 како би се модел сматрао исправним (Bentler & Bonett, 1980).

На основу вредности индекса наведених у табели 3.14 одређује се коначна оцена CFA модела. Уколико индекси немају препоручене вредности, потребно је извршити поновну спецификацију мерног модела (питања и њихових конструката).

3.5. Структурално моделовање

Структурално моделовање представља колекцију статистичких техника које омогућавају да се испита скуп односа између једне или више независних променљивих и једне или више зависних променљивих, различитих нивоа мерења (Tabachnick & Fidell, 2007). Када се говори о зависним и независним променљивима, именоване могу да буду или фактори или манифестне променљиве. Код графичког приказа, круговима се означавају латентне варијабле а квадратима манифестне варијабле.

⁵ Kronbahoiva alfa (α) се изводи из просечне корелације свих ставки са теста. Опсег вредности овог показатеља је између 0 и 1, при чему више вредности указују на већу поузданост.

Структурални модел описује узрочне ефекте, дефинише објашњени и необјашњени део варијансе анализираних променљивих и, на крају дефинише узрочну повезаност. Током израде структуралног модела једначина посматрају се:

- квадрати вишеструке корелације (engl., Squared Multiple Correlations – R^2) за сваку ендегену променљиву у моделу;
- коефицијенти путања (engl., Path Coefficients – β) између посматраних конструката у моделу који се анализира;
- индекс подесности.

Вредности које се унутар SEM-а добију за R^2 означавају проценат објашњене варијансе претпостављеног конструкта, док добијене вредности за β представљају вредности коефицијента путање који указује на јачину односа између претпостављених конструката (Bentler & Chou, 1987).

Анализа SEM-а се спроводи у три корака:

- први корак је спецификација модела (Kline, 2010; Tabachnick & Fidell, 2007) што значи да треба поставити хипотезе на основу теоретских претпоставки и резултата емпиријских истраживања која дотичу специфициране конструкте и њихове везе;
- други корак је идентификација модела (Kline, 2010; Tabachnick & Fidell, 2007) који захтева да се системом једначина изведе процена свих параметара модела (Делић, 2013);
- трећи корак је оцена подесности која обухвата тумачење коефицијената утицаја латентних променљивих, који се оцењују на основу статистичке значајности (p)⁶.

Структурално моделовање (укључујући и CFA) је подржано разним програмским пакетима међу којима се издвајају: IBM SPSS Amos, LISREL и Mplus. За потребе овог истраживања коришћен је програмски пакет IBM SPSS Amos (верзија 21.0.0).

У циљу истраживања тачних односа између три дефинисана конструката (етичко понашање лидера на послу, организациона посвећеност, преданост безбедности нултог ризика) у мерном моделу, примењена је техника структуралног моделовања (SEM).

⁶ Утицај латентне променљиве може се оценити као статистички значајан, уколико је вредност p коефицијента мања од 0,05;

IV поглавље

РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА

4.1. Резултати дескриптивне статистичке анализе

Анализа података реализована је на основу одговора 480 испитаника у предузећима наменске индустрије у Србији. У упитнику је било укупно 81 исказа који су се односили на ставове испитаника у погледу организационе праксе њихових предузећа по питању безбедности нултог ризика (SZR – 40 исказа), етичког понашања лидера на послу (ELW – 37 исказа) и организационе посвећености (OCS – 4 исказа).

У наредном делу овог поглавља приказани су резултати дескриптивне статистичке анализе. Она за циљ има да опише карактеристике расподеле скорова испитаника коришћеним мерним инструментима, односно њиховим скалама и субскалама, путем статистика просека и стандардне девијације, али и *skjunisa* и *kurtozisa* (видети табелу 4.1).

Табела 4.1 Показатељи расподеле скорова на скалама и субскалама коришћених инструмената на узорку у целини (N = 480)

	Субскала	Распон	M	SD	Skjunis	Kurtozis
Безбедност нултог ризика (SZR)	Преданост безбедности	1,00 - 5,00	4,16	0,51	-1,19	3,67
	Комуникација	1,00 - 5,00	3,87	0,63	-0,87	1,67
	Учење из претходних искустава	1,00 - 5,00	3,90	0,64	-0,50	0,92
	Безбедносна клима	1,44 - 5,00	3,64	0,61	-0,30	0,22
	Укупно	1,50 - 5,00	3,79	0,51	-0,46	0,65
Етичко понашање лидера на послу (ELW)	Оријентација на људе	1,00 - 5,00	3,70	0,89	-0,95	0,78
	Поштење	1,00 - 5,00	3,88	0,80	-1,18	1,85
	Подела моћи	1,00 - 5,00	3,61	0,80	-0,65	0,50
	Брига за одрживост	1,00 - 5,00	3,82	0,84	-0,83	1,05
	Етичко упутство	1,00 - 5,00	3,89	0,72	-1,04	1,91
	Појашњење улога	1,00 - 5,00	3,89	0,78	-1,09	1,97
	Интегритет	1,00 - 5,00	3,83	0,89	-0,83	0,81
Укупно	1,00 - 5,00	3,80	0,72	-0,97	1,26	
Организациона посвећеност (OCS)	Укупно	1,00 - 5,00	3,68	0,56	-0,60	0,93

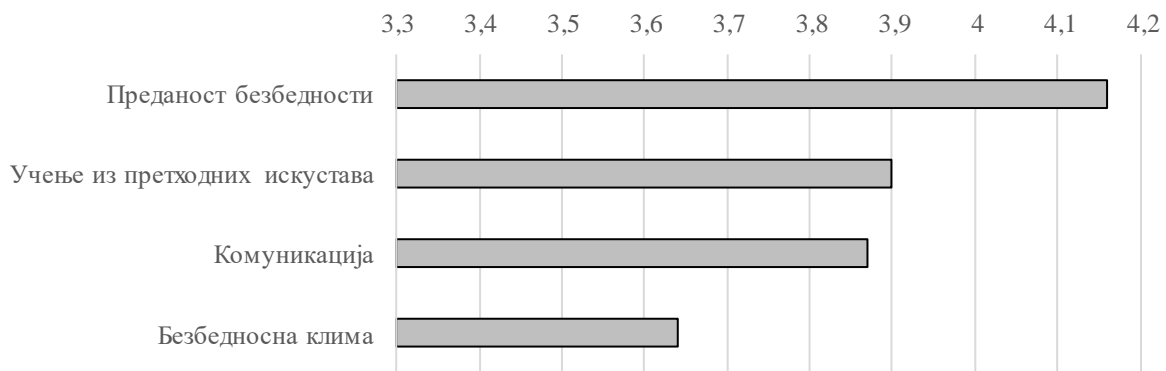
Напомена. $SE_{Sk} = 0,11$, $SE_{Ku} = 0,22$

Као што је приказано у табели 4.1, испитаници су имали највиши скор на скали процене етичког понашања лидера на послу ($M = 3,80$, $SD = 0,72$), а потом на скали процене преданости безбедности нултог ризика ($M = 3,79$, $SD = 0,51$) и, најзад на скали организационе посвећености ($M = 3,68$, $SD = 0,56$).

Иако су опажене разлике биле релативно мале, треба истаћи да резултати *t*-теста за поновљена мерења показују да је скор на скали организационе посвећености ипак био статистички значајно нижи и у односу на скор на скали етичког понашања лидера на послу ($t(479) = 4,59, p < 0,001$) и у односу на скор на скали процене преданости безбедности нултог ризика ($t(479) = 4,94, p < 0,001$), док између последње две скале није постојала статистички значајна разлика ($t(479) = 0,34, p = 0,74$).

Што се тиче субскала инструмента за процену безбедности нултог ризика, као што се може видети и на основу резултата приказаних у табели 4.1, али и на основу графика са слике 4.1, највише просечне вредности регистроване су на субскали преданост безбедности ($M = 4,16, SD = 0,51$), а најниже на субскали безбедносна клима ($M = 3,64, SD = 0,61$).

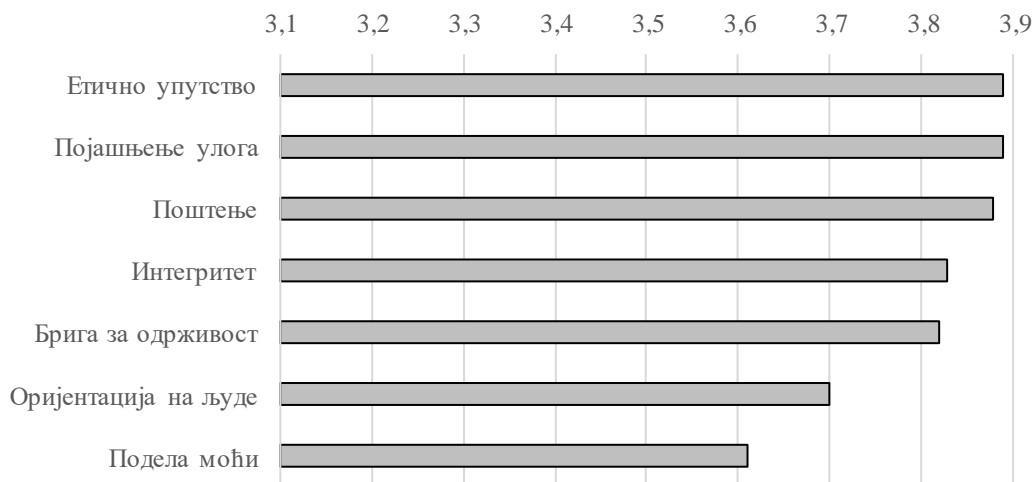
Резултати указују да запослена лица у предузећима наменске индустрије највише пажње поклањају елиминисању ма ког облика угрожавања, односно заштити безбедности и здравља лица. Насупрот наведеном најмање пажње се посвећује изграђивању безбедносне климе унутар предузећа.



Слика 4.1 Просечне вредности на субскалама SZR инструмента

Са друге стране, као што је приказано на слици 4.2, на субскалама инструмента етичко понашање лидера на послу, највиши скорови су регистровани на субскалама етичко упутство ($M = 3,89, SD = 0,72$) и појашњење улога ($M = 3,89, SD = 0,78$), а најнижи на субскали поделе моћи ($M = 3,61, SD = 0,80$). Резултати указују да лидери у предузећима наменске индустрије правилно и јасно објашњавају значај кодекса понашања и доследности у његовој примени односно које све последице могу наступити током евентуалног неетичког понашања запослених.

Поред наведеног, резултати указују да лидери током рада не дозвољавају другим лицима да учествују у доношењу одлука које се односе на организацију живота и рада у предузећу, односно не уважавају мишљења запослених лица.



Слика 4.2 Просечне вредности на субскалама ELW инструмента

У последње две колоне табеле 4.1 приказане су вредности коефицијената хоризонталног и вертикалног закривљења емпиријске дистрибуције скорова у односу на модел нормалне расподеле. Емпиријске расподеле су приказане и графички путем хистограма у оквиру одељка Прилози, на сликама П.1 до П.14. Овде треба приметити да негативне вредности *skjunisa* указују на то да је расподела одговора на многим скалама и субскалама била негативно асиметрична. Другим речима, одговори испитаника су били померени удесно, што указује на то да су процене димензија безбедности нултог ризика, етичког понашања лидера и организационе посвећености биле изузетно повољне.

Ово померање удесно довело је и до издужености расподеле вредности одговора испитаника, на шта указују високе вредности *kurtosis*, што би могло да угрози претпоставку о осетљивости прикупљених мера. Међутим, као што се уочава на основу прикупљених података у оквиру прве нумеричке колоне табеле 4.1, емпиријски распон скорова испитаника на свим коришћеним скалама и субскалама одговарао је теоријском распону (1,00 – 5,00), осим у случају субскале безбедносне климе (1,44 – 5,00), што се потом одразило и на распон скорова на SZR инструменту у целини (1,50 – 5,00).

4.2. Тест хомогености узорка

Метода испитивања хомогености варијансе (engl., Homogeneity of variance) коришћена је с крајњим циљем утврђивања хомогености узорка (Tabachnick & Fidell, 2007) добијеног испитивањем општих карактеристика испитаника.

С обзиром на то да су остале варијабле биле ординалне по нивоу мерења (ниво образовања, узраст, стаж) примењена је метода *Spirmanove* ранг корелационе анализе како би се утврдило постоји ли повезаност ових појава са варијаблима процене безбедности нултог ризика, етичког понашања лидера и посвећености организацији.

4.2.1. Разлике с обзиром на тип радног места

Применом једнофакторске анализе варијансе тестирано је да ли се испитаници који се налазе на различитим радним местима међусобно разликују у погледу просечних скорова на скалама оцене безбедности нултог ризика, етичког понашања лидера и посвећености организацији.

Резултати приказани у оквиру табеле 4.2 указују на то да је статистички значајна разлика постојала на скалама безбедности нултог ризика ($F(3, 476) = 2,88, p = 0,04$) и организационе посвећености ($F(3, 476) = 14,56, p < 0,001$), али не и на скали етичког понашања лидера на послу ($F(3, 476) = 2,60, p = 0,051$).

Што се тиче скале процене безбедности нултог ризика (SZR), резултати Такијевог post-hoc теста показују да је за значајност омнибус теста била одговорна пре свега разлика између категорије директора ($M = 3,97$) и категорије осталих запослених ($M = 3,65$).

На нивоу SZR субскала разлике истог смера су уочене у случају преданости безбедности ($F(3, 476) = 3,13, p = 0,025$) и учења из претходних искустава ($F(3, 476) = 2,73, p = 0,043$).

На скали организационе посвећености (OCS), са друге стране, post-hoc тестови показују већи број значајних парова разлика. Тако су остали запослени ($M = 3,41$) имали значајно ниже скорове у односу на све три преостале категорије, док су вође тимова ($M = 3,99$), а нарочито директори ($M = 4,33$) показали значајно већи степен организационе посвећености у односу на извршиоце ($M = 3,70$).

Табела 4.2 Разлике на мерама безбедности нултог ризика, етичког понашања лидера на послу и посвећености организацији с обзиром на радно место

Варијабле	А (357)		Б (35)		Ц (9)		Д (79)		ANOVA		Post-hoc (Tukey) Значајне разлике
	М	SD	М	SD	М	SD	М	SD	F (3,476)	p	
Преданост безбедности	4,18	0,51	4,17	0,54	4,36	0,43	4,01	0,50	3,134	0,025	А > Д
Комуникација	3,89	0,64	4,02	0,57	3,94	0,55	3,72	0,61	2,358	0,07	-
Учење из претходних искустава	3,93	0,64	3,98	0,63	4,00	0,55	3,72	0,62	2,730	0,043	А > Д
Безбедносна клима	3,65	0,62	3,71	0,59	3,92	0,55	3,50	0,57	2,137	0,09	-
Безбедност нултог ризика (SZR)	3,81	0,52	3,86	0,48	3,97	0,46	3,65	0,47	2,884	0,035	А > Д
Оријентација на људе	3,72	0,91	3,88	0,69	4,06	0,59	3,50	0,86	2,432	0,06	-
Поштење	3,91	0,80	4,08	0,79	4,15	0,40	3,66	0,81	3,193	0,023	Б > Д
Подела моћи	3,62	0,82	3,80	0,70	3,93	0,53	3,45	0,75	2,172	0,09	-
Брига за одрживост	3,85	0,86	3,91	0,81	4,04	0,68	3,65	0,81	1,555	0,20	-
Етичко упутство	3,90	0,75	4,03	0,57	4,19	0,38	3,77	0,69	1,767	0,15	-
Појашњење улога	3,91	0,79	3,93	0,68	4,22	0,49	3,74	0,77	1,686	0,17	-
Интегритет	3,88	0,91	3,97	0,80	4,22	0,85	3,70	0,81	1,478	0,22	-
Етичко понашање лидера на послу (ELW)	3,82	0,73	3,95	0,59	4,11	0,43	3,62	0,69	2,607	0,051	-
Организациона посвећеност (OCS)	3,70	0,54	3,99	0,49	4,33	0,54	3,41	0,57	14,559	< 0,001	А < Б, А < Ц, А > Д, Б > Д, Ц > Д

Напомена. А – извршиоци; Б – вође тимова; Ц - директори; Д – остали

4.2.2. Разлике између четири предузећа

Применом једнофакторске анализе ANOVA тестирано је да ли се испитаници из четири испитана предузећа међусобно разликују у погледу просечних скорова на скалама оцене безбедности нултог ризика, етичког понашања лидера и посвећености организацији. Резултати приказани у оквиру табеле 4.3 указују на то да је статистички значајна разлика постојала на скалама безбедности нултог ризика ($F(3, 476) = 13,77, p < 0,001$) и скалама етичког понашања лидера на послу ($F(3, 476) = 16,18, p < 0,001$).

На скалама безбедности нултог ризика (SZR) резултати Такијевог post-hoc теста показују да је за значајност омнибус теста била одговорна пре свега разлика између предузећа „Д“ ($M = 4,20$) и предузећа „А“ ($M = 4,06$). На нивоу SZR субскала разлике истог смера су уочене у случају безбедносне климе ($F(3, 476) = 16,30, p < 0,001$) и учења из претходних искустава ($F(3, 476) = 13,13, p < 0,001$).

На скалама етичког понашања лидера на послу (ELW), резултати Такијевог post-hoc теста показују да је за значајност омнибус теста била одговорна пре свега разлика између предузећа „Д“ ($M = 4,15$) и предузећа „А“ ($M = 3,58$). На нивоу ELW субскала, разлике истог смера су уочене у случају бриге за одрживост ($F(3, 476) = 15,05, p < 0,001$) и интегритета ($F(3, 476) = 6,60, p < 0,001$).

На скали организационе посвећености (OCS) post-hoc тестови показују да предузеће „Ц“ ($M = 3,54$) има нижи скор у односу на предузеће „А“ ($M = 3,67$) и предузеће „Б“ ($M = 3,73$) док је предузеће „Д“ показало највећи степен организационе посвећености ($M = 3,79$).

Анализа резултата показује значајне разлике у поређењу средњих вредности одговора испитаника између четири предузећа. Одговори испитаника из предузећа „Д“ имали су веће скорове на димензијама свих скала (SZR, ELW и OCS) у односу на одговоре испитаника из предузећа „А“, „Б“ и „Ц“. Ниже укупне скорове у односу на предузеће „Д“ имало је предузеће „Б“, док су предузећа „А“ и „Ц“ имала уједначене најниже укупне скорове.

Табела 4.3 Разлике на мерама безбедности нултог ризика, етичког понашања лидера на послу и посвећености организацији с обзиром на предузеће

Варијабле	А (117)		Б (121)		Ц (120)		Д (122)		ANOVA		Post-hoc (Tukey) Значајне разлике
	М	SD	М	SD	М	SD	М	SD	F (3,476)	p	
Преданост безбедности	4,06	0,51	4,26	0,46	4,11	0,57	4,20	0,48	3,81	0,010	А < Б
Комуникација	3,59	0,60	3,96	0,52	3,84	0,68	4,08	0,62	13,94	< 0,001	А < Б, А < Ц, А < Д, С < Д
Учење из претходних искустава	3,71	0,56	3,97	0,55	3,77	0,66	4,16	0,67	13,13	< 0,001	А < Б, А < Д, Ц < Д
Безбедносна клима	3,44	0,56	3,70	0,50	3,50	0,62	3,91	0,65	16,30	< 0,001	А < Б, А < Д, Б > Ц, Б < Д, Ц < Д
Безбедност нултог ризика (SZR)	3,61	0,48	3,86	0,42	3,71	0,54	3,99	0,52	13,73	< 0,001	А < Б, А < Д, Ц < Д
Оријентација на људе	3,44	0,94	3,70	0,82	3,56	0,99	4,09	0,62	13,16	< 0,001	А < Д, Б < Д, Ц < Д
Поштење	3,62	0,88	3,87	0,76	3,82	0,85	4,20	0,61	11,49	< 0,001	А < Д, Б < Д, Ц < Д
Подела моћи	3,43	0,78	3,65	0,70	3,28	0,81	4,09	0,67	27,60	< 0,001	А < Д, Б > Ц, Б < Д, Ц < Д
Брига за одрживост	3,59	0,93	3,85	0,77	3,64	0,86	4,22	0,67	15,05	< 0,001	А < Д, Б < Д, Ц < Д
Етичко упутство	3,71	0,67	3,85	0,68	3,83	0,85	4,18	0,60	9,65	< 0,001	А < Д, Б < Д, Ц < Д
Појашњење улога	3,65	0,74	3,95	0,72	3,79	0,88	4,16	0,66	10,27	< 0,001	А < Б, А < Д, Ц < Д
Интегритет	3,71	0,92	3,76	0,82	3,70	0,97	4,13	0,78	6,60	< 0,001	А < Д, Б < Д, Ц < Д
Етичко понашање лидера на послу (ELW)	3,58	0,73	3,80	0,66	3,66	0,78	4,15	0,56	16,11	< 0,001	А < Д, Б < Д, Ц < Д
Организациона посвећеност (OCS)	3,67	0,57	3,73	0,53	3,54	0,59	3,79	0,54	4,44	0,004	Б > Ц, Ц < Д

Напомена: предузеће А (око 2.400 запослених лица); предузеће Б (око 560 запослених лица); предузеће Ц (око 3.000 запослених лица); предузеће Д (око 2.100 запослених лица);

4.2.3. Везе са образовним нивоом

Како би се испитало да се испитаници различитог образовног нивоа међусобно разликују с обзиром на ниво образовања, спроведена је непараметријска корелациона анализа, а резултати у виду Спирманових коефицијената корелације су приказани у оквиру табеле 4.4. Одавде се може уочити да образовни ниво није значајно корелирао ни са једном од варијабли у овом истраживању ($r_s \leq 0,07$).

Табела 4.4 Повезаност мера безбедности нултог ризика, етичког понашања лидера на послу и посвећености организацији са образовним нивоом испитаника

Варијабле	Образовање
Преданост безбедности	0,05
Комуникација	-0,03
Учење из претходних искустава	-0,04
Безбедносна клима	-0,07
Безбедност нултог ризика (SZR)	-0,04
Оријентација на људе	0,03
Поштење	0,03
Подела моћи	0,03
Брига за одрживост	0,02
Етичко упутство	-0,02
Појашњење улога	-0,04
Интегритет	0,07
Етичко понашање лидера на послу (ELW)	0,06
Организациона посвећеност (OCS)	-0,03

4.2.4. Везе са узрастом и мерама радног стажа

Нешто другачији налази добијени су када су испитиване везе са узрастом испитаника. Резултати приказани у табели 4.5 указују на то да су старији испитаници имали већи степен посвећености радној организацији ($r = 0,29$, $p < 0,01$), али и ниже процене степена етичког понашања лидера на послу ($r = -0,10$, $p < 0,05$), што се посебно читавало на димензијама оријентација на људе, поштење, етичко упутство и интегритет.

Није уочена повезаност са скором на SZR инструменту у целини, али јесте са мерама на субскали комуникација ($r = -0,11$, $p < 0,05$), што сведочи о томе да старији испитаници имају нешто ниже процене степена у ком се у оквиру предузећа комуницира о безбедности нултог ризика.

Табела 4.5 Повезаност мера безбедности нултог ризика, етичког понашања лидера на послу и посвећености организацији са узрастом испитаника

Варијабле	Узраст
Преданост безбедности	0,00
Комуникација	-0,10*
Учење из претходних искустава	-0,04
Безбедносна клима	-0,06
Безбедност нултог ризика (SZR)	-0,07
Оријентација на људе	-0,11*
Поштење	-0,11*
Подела моћи	-0,02
Брига за одрживост	-0,04
Етичко упутство	-0,10*
Појашњење улога	-0,07
Интегритет	-0,10*
Етичко понашање лидера на послу (ELW)	-0,10*
Организациона посвећеност (OCS)	0,29**

Напомена: * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$

Сличне везе уочене су и са мерама радног стажа (табела 4.6). Већи степен организационе посвећености регистрован је код испитаника који имају дужи укупан радни стаж ($r = 0,33$, $p < 0,01$), али и радни стаж у датом предузећу ($r = 0,28$, $p < 0,01$) и на датом радном месту ($r = 0,24$, $p < 0,01$).

Стаж на радном месту корелирао је још само са проценом поделе моћи од стране лидера ($r = 0,16$, $p < 0,01$). Укупан стаж и стаж у предузећу су остварили негативне корелације са субскалама ELW инструмента поштење ($r = -0,10$ и $r = -0,13$, респективно) и интегритет ($r = -0,11$ и $r = -0,14$, респективно), док је стаж у предузећу негативно корелирао са проценом степена у ком су лидери на послу оријантисани на људе ($r = -0,12$, $p < 0,01$), степена у ком дају етичка упутства ($r = -0,12$, $p < 0,01$) и појашњавају улоге ($r = -0,10$, $p < 0,05$). Последице, дужина стажа у предузећу је негативно корелирала са укупним скором на скали етичког понашања лидера на послу ($r = -0,13$, $p < 0,01$).

Табела 4.6 Повезаност мера безбедности нултог ризика, етичког понашања лидера на послу и посвећености организацији са мерама радног стажа

Варијабле	Укупан стаж	Стаж у предузећу	Стаж на радном месту
Преданост безбедности	0,03	-0,03	0,01
Комуникација	-0,03	-0,07	0,02
Учење из претходних искустава	0,03	-0,01	0,10*
Безбедносна клима	0,01	-0,05	0,04
Безбедност нултог ризика (SZR)	-0,01	-0,06	0,04
Оријентација на људе	-0,07	-0,12**	-0,01
Поштење	-0,10*	-0,13**	-0,03
Подела моћи	0,04	0,02	0,16**
Брига за одрживост	-0,02	-0,06	0,04
Етичко упутство	-0,09	-0,12**	-0,03
Појашњење улога	-0,05	-0,10*	-0,02
Интегритет	-0,11*	-0,14**	-0,07
Етичко понашање лидера на послу (ELW)	-0,09	-0,13**	-0,07
Организациона посвећеност (OCS)	0,33**	0,28**	0,24**

Напомена: * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$

У закључку овог потпоглавља треба истаћи да резултати тестова хомогености варијансе указују на потребу за тестирањем инваријантности мерног модела (CFA).

4.3. Резултати конфирматорне факторске анализе

Ради утврђивања претпостављене структуре фактора коришћена је конфирматорна факторска анализа (engl., Confirmatory Factor Analysis – CFA) која статистички потврђује дефинисање димензија од стране променљивих. Овај тип анализа се користи за тестирање концептуалног модела и хипотеза и представља специјалан тип структуралног моделовања (engl., Structural Equation Modeling – SEM; Tabachnick & Fidell, 2007).

Пре отпочињања тестирања структуралног модела, приступа се тестирању инваријантности (конфигуралне и мерне) мерног модела (CFA). Конфигуралном инваријантношћу спроводи се проверавање хипотезе у свим групама, при чему се истовремено тестира и сличност решења. Уколико добијени модел постиже добро уклапање са подацима, онда постоји конфигурална инваријантност. У случају да резултати теста не покажу конфигуралну инваријантност, потребно је анализирати индексе модификације како би се установили начини за унапређење подесности модела.

После тога се обавља тестирање мерне инваријантности. Тестира се хипотеза да су факторска оптерећења која повезују индикаторе (нпр., појединачне ставке или субскеале) са латентним конструктима изједначена између група (Михић, 2011). Приликом тестирања мерне инваријантности врши се провера разлика *hi*-квадрата на групама. Уколико резултат покаже да је *p*-вредност теста разлике *hi*-квадрата добијених у конфигурацијском моделу и моделу инваријантности факторских оптерећења значајна, онда је наведено показатељ разлика између

групе, у супротном, групе су инваријантне и можете се наставити са формирањем структуралног модела на основу мерног модела.

Претпостављена факторска структура манифестних променљивих тестирана је у циљу добијања емпиријске потврде истраживаних конструката (SZR, ELW и OCS) у контексту предузећа наменске индустрије у Републици Србији.

4.3.1. Процена поузданости и валидности мерног модела

Поузданост анализираних мерних модела је оцењена израчунавањем коефицијената Кронбахове α за све конструкте и подконструкте у хипотетичком моделу. Вредности коефицијента Кронбахове α за сваки од фактора су следеће: безбедност нултог ризика (SZR) = 0,96, етичко понашање лидера на послу (ELW) = 0,98 и организациона посвећеност (OCS) = 0,88. Такође, тестови поузданости су показали задовољавајуће вредности за све потконструкте (коефицијент Кронбахове α су били виши од 0,70). Ови резултати су презентовани у табели 4.7.

Табела 4.7 Поузданост мерних скала

Скала	Субскала	Број ставки	Кронбах α
Безбедност нултог ризика (SZR)	Преданост безбедности	7	0,79
	Комуникација	10	0,91
	Учење из претходних искустава	5	0,83
	Безбедносна клима	16	0,91
	Укупно	38	0,96
	Оријентација на људе	7	0,95
	Поштење	6	0,94
Етичко понашање лидера на послу (ELW)	Подела моћи	6	0,90
	Брига за одрживост	3	0,93
	Етичко упутство	7	0,93
	Појашњење улога	5	0,94
	Интегритет	3	0,93
Укупно	37	0,98	
Организациона посвећеност (OCS)	Укупно	4	0,88

Графички интерфејс AMOS програм је коришћен за тестирање конвергентне и дискриминантне валидности мерног модела. За сваки конструкт у предложеном мерном моделу су израчунате следеће вредности:

- просечне екстраховане варијансе (AVE);
- максимална заједничка варијанса (engl., Maximum Shared Variance – MSV) сваког појединачног претпостављеног конструкта и
- просечна заједничка варијанса (engl., Average Shared Variance – ASV) (Hair *et al.*, 2010).

У случају да је током тестирања *Kronbahova* α већа од AVE и ако је AVE изнад 0,5 за дефинисане конструкте, онда се може рећи да је конвергентна валидност успостављена (Hair *et al.*, 2010). Такође, дискриминантна валидност је успостављена уколико су MSV и ASV нижи од AVE (Hair *et al.*, 2010). Током тестирања сви конструкти су задовољили предметне критеријуме (анализирани мерни модел је показао адекватну поузданост, конвергентну и дискриминативну валидност). Остварене вредности AVE, MSV и ASV су приказане у табели 4.8.

Табела 4.8 Показатељи конвергентне и дискриминантне валидности модела

Конструкти	α	AVE	MSV	ASV	1	2	3
1. Безбедност нултог ризика	0,956	0,675	0,632	0,541	0,822		
2. Етичко понашање лидера	0,981	0,737	0,632	0,585	0,795	0,858	
3. Организациона посвећеност	0,875	0,649	0,539	0,494	0,671	0,734	0,806

Напомена: Вредности приказане дијагонално (курзивом) су квадратни корен од AVE. Те вредности треба да су више од недијагоналних вредности за адекватну дискриминантну валидност. Недијагоналне вредности су вредности корелације између конструката.

У циљу даљег тестирања мерног модела спроведено је његово статистичко тестирање над скупом прикупљених података. Током тестирања проверено је да ли су претпостављени конструкти адекватно дефинисани, односно да ли је мерни модел одговарајући за прикупљене податке. Показатељи подесности за мерни модел приказани су у табели 4.9.

Табела 4.9 Индекси подесности модела

Индекси	Оцена CFA модела	Препоручене вредности
χ^2	258,39	
Df	87	
χ^2 / df	2,970	< 2,0 – 3,0 ^{a, b}
RMSEA	0,078	< 0,08 ^{a, b, c}
RMR	0,074	< 0,08 ^c
CFI	0,955	> 0,90 – 0,95 ^{a, b, c}
TLI	0,943	> 0,90 – 0,95 ^{a, c}

Напомена: RMSEA = Root mean square error of approximation; RMR= Root mean square residual; CFI = Comparative fit index; TLI = Tucker- Lewis index; ^aSun (2005), ^bKline (2010), ^cHu i Bentler (1999).

На основу добијених података може се констатовати да је анализирани мерни модел задовољавајуће описао прикупљене и обрађене податке. Добијени индикатори сугеришу да модел у узорку постиже одговарајућу подесност ($\chi^2/df = 2,970$; RMSEA = 0,078; RMR = 0,074; CFI = 0,955; TLI = 0,943). Овај мерни модел конституисан од три интегрисана инструмента (SZR, ELW и OCS), прихватљив је у контексту домаћег узорка.

4.3.2. Тест инваријантности мерног модела

Пре отпочињања тестирања структуралног модела, обављена је провера конфигуралне и мерне инваријантности у циљу добијања верификације да су факторска структура и оптерећења

у довољној мери еквивалентна између више група (нпр., између извршилаца, вођа тимова, директора и осталих запослених лица).

С тим у вези спроведен је тест инваријантности мерног модела у односу на неке од општих карактеристика испитаника (радно место, образовање, укупан радни стаж⁷) на којима је анализом хомогености узорка утврђено да постоје разлике између група.

Разлике између радних места

Приликом провере конфигуралне и мерне инваријантности модела међу групама формираним на основу радног места, из анализа је искључена подгрупа директора која је бројала мали број испитаника ($n = 9$).

Резултати тестирања конфигуралне инваријантности мерног модела међу три преостале групе (извршиоци, вође тимова и остали запослени) показују да структура фактора представљена у СФА постиже адекватну подесност када се истовремено проверава на свим групама и без ограничења (сви параметри у моделу се слободно процењују), на шта указују вредности показатеља подесности модела које су приказане у оквиру табеле 4.10.

Пошто је постављено ограничење у смислу једнакости факторских засићења у три испитиване групе, добијена је вредност χ^2 од 755,18 ($df = 291$). Разлика у односу на модел без ограничења није била статистички значајна ($\Delta\chi^2 = 42,1$, $\Delta df = 30$, $p = 0,07$), чиме је потврђена и мерна инваријантност модела у три подузорка.

Табела 4.10 Индекси подесности при тестирању конфигуралне инваријантности у односу на радно место

Индекси	Оцена СФА модела	Препоручене вредности
χ^2	713,08	
Df	261	
χ^2 / df	2,732	< 2,0 – 3,0 ^{a, b}
RMSEA	0,061	< 0,08 ^{a, b, c}
RMR	0,052	< 0,08 ^c
CFI	0,928	> 0,90 – 0,95 ^{a, b, c}
TLI	0,900	> 0,90 – 0,95 ^{a, c}

Напомена: RMSEA = Root mean square error of approximation; RMR= Root mean square residual; CFI = Comparative fit index; TLI = Tucker- Lewis index; ^aSun (2005), ^bKline (2010), ^cHu i Bentler (1999).

Разлике између предузећа

⁷ С обзиром на то да су мере узраста, укупног радног стажа, радног стажа у предузећу и радног стажа на датом радном месту биле високо корелиране, за приказ резултата тестирања инваријантности мерног модела изабрана је само једна мера. Спроведене анализе на другим варијаблама нису дале значајно другачије резултате.

Тестирањем конфигуралне инваријантности модела између испитаника из четири предузећа, утврђено је да је структура фактора представљена у CFA слична међу групама, односно да конфигурацијски модел постиже адекватну подесност када се истовремено проверава на свим групама и без ограничења (видети резултате у табели 4.11). Такође, утврђено је да постоји мерна инваријантност. Индекси подесности за модел факторске инваријантности наговестили су задовољавајући модел. Поред тога, тест разлике *hi*-квадрата добијених у конфигурацијском моделу и моделу инваријантности факторских оптерећења није био статистички значајан ($\Delta\chi^2 = 45,426$, $\Delta df = 45$, $p = 0,454$).

Табела 4.11 Индекси подесности приликом тестирања инваријантности у односу на предузеће

Индекси	Оцена CFA модела	Препоручене вредности
χ^2	744,542	
Df	348	
χ^2 / df	2,138	< 2,0 – 3,0 ^{a, b}
RMSEA	0,049	< 0,08 ^{a, b, c}
RMR	0,044	< 0,08 ^c
CFI	0,938	> 0,90 – 0,95 ^{a, b, c}
TLI	0,913	> 0,90 – 0,95 ^{a, c}

Напомена: RMSEA = Root mean square error of approximation; RMR= Root mean square residual; CFI = Comparative fit index; TLI = Tucker- Lewis index; ^aSun (2005), ^bKline (2010), ^cHu i Bentler (1999).

Разлике између испитаника с обзиром на укупни радни стаж

Тестирањем конфигурацијске инваријантности утврђена је сличност модела између пет група формираних с обзиром на дужину укупног радног стажа. На основу индекса подесности могло се закључити да су релације између латентних димензија, као и конфигурација ставки сличне у различитим категоријама испитаника (табела 4.12). Тестирањем мерне инваријантности, односно тестирањем једнакости факторских оптерећења између две групе, утврђено је да су индекси подесности за овај модел били задовољавајући. У прилог подесности модела факторске инваријантности говори и разлика у вредностима између његовог *hi*-квадрата и *hi*-квадрата добијеног за конфигурацијски модел која није статистички значајна ($\Delta\chi^2 = 70,708$, $\Delta df = 60$, $p = 0,162$). Овај налаз сугерише да се искази из упитника, као индикатори претпостављених димензија, понашају исто независно од дужине радног стажа испитаника.

Табела 4.12 Индекси подесности приликом тестирања инваријантности у односу на укупан радни стаж

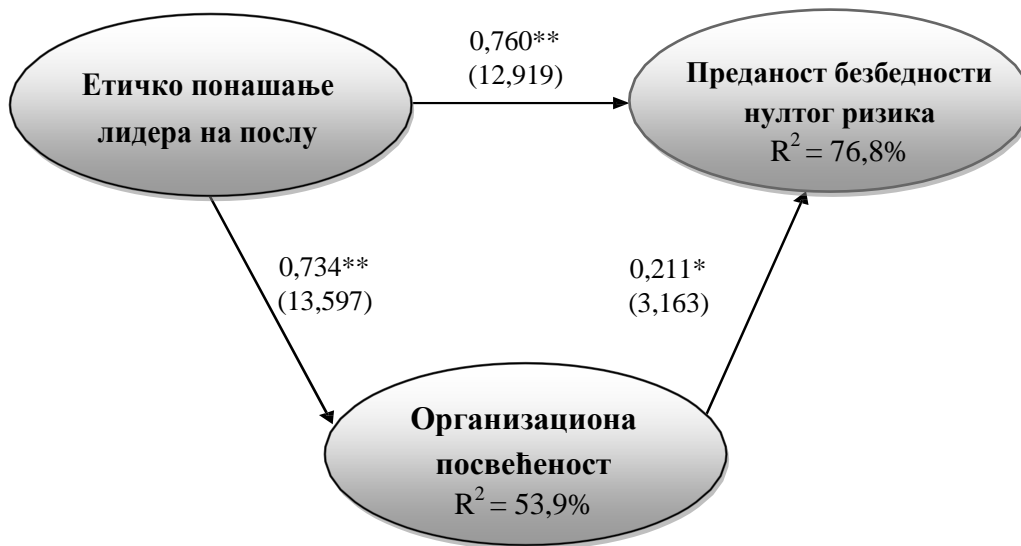
Индекси	Оцена CFA модела	Препоручене вредности
χ^2	931,49	
Df	435	
χ^2 / df	2,141	< 2,0 – 3,0 ^{a, b}
RMSEA	0,049	< 0,08 ^{a, b, c}
RMR	0,046	< 0,08 ^c
CFI	0,924	> 0,90 – 0,95 ^{a, b, c}
TLI	0,901	> 0,90 – 0,95 ^{a, c}

Напомена: RMSEA = Root mean square error of approximation; RMR= Root mean square residual; CFI = Comparative fit index; TLI = Tucker- Lewis index; ^aSun (2005), ^bKline (2010), ^cHu i Bentler (1999).

4.4. Резултати структуралног моделовања једначина

После анализе мерног модела (CFA) отпочело се са радом на изради структуралног модела једначина (SEM). У односу на CFA, модел у оквиру којег су хипотетички односи између фактора били представљени корелацијама ($A \rightarrow B$), код SEM могу постојати и међусобни утицаји ($A \rightarrow B$ и/или $B \rightarrow A$).

На слици 4.3 је дат приказ претпостављених конструката (латентних променљивих) и односа (релација) између њих, као и комплетно спроведене евалуације структуралног модела. Приказане су вредности коефицијената путања (β) и њихове t -вредности, као и проценат објашњене варијансе (R^2) претпостављених конструката предметног модела.



Слика 4.3 Структурални модел веза испитиваних конструката (* $p < 0,01$, ** $p < 0,001$)

Исказане вредности за коефицијенте путања између конструката су биле изнад предложених вредности од 0,20 (Chin, 1998). У оквиру предложеног модела пронађена је позитивна и статистички значајана веза између етичког понашања лидера и преданости безбедности нултог ризика (коефицијент путање $\beta = 0,76$; $t = 12,92$, $p < 0,001$). У контексту постављене хипотезе 1, да је етичко понашање лидера на послу у позитивној вези са преданошћу безбедности нултог ризика, на основу добијених резултата може се констатовати да је потврђена хипотеза 1.

Конструкт етичког понашања лидера на послу је такође имао снажан и позитиван утицај на конструкт организационе посвећености (коефицијент путање $\beta = 0,73$; $t = 13,60$, $p < 0,001$). У контексту постављене хипотезе 2, да је етичко понашање лидера на послу у позитивној вези са организационом посвећеношћу, добијени резултати подржавају хипотезу 2.

У оквиру предложеног модела је доказана статистичка веза између конструкта организационе посвећености и конструкта преданости безбедности нултог ризика (коефицијент путање $\beta = 0,21$; $t = 3,16$, $p = 0,002$). На основу ових вредности потврђена је хипотеза 3, по којој је организациона посвећеност у позитивној вези са преданошћу безбедности нултог ризика. У

погледу постављене хипотезе 3, по којој је организациона посвећеност у позитивној вези са преданошћу безбедности нултог ризика, на основу добијених резултата може се констатовати да је и она потврђена.

У циљу процене подесности структуралног модела коришћен је идентичан сет показатеља подесности као код анализе мерног модела, а остварене вредности су приказане у табели 4.13. Поређење добијених вредности ових показатеља са њиховим препорученим вредностима пружило је доказе о адекватној подесности структуралног модела ($\chi^2 = 259,87$ са $df = 87$, $p < 0,001$, $\chi^2/df = 2,987$, $TLI = 0,938$, $CFI = 0,955$, $RMR = 0,078$, $RMSEA = 0,080$).

Табела 4.13 Индекси подесности структуралног модела

Индекси	Оцена SEM модела	Препоручене вредности
χ^2	259,87	
Df	87	
χ^2 / df	2,987	< 2,0 – 3,0 ^{a, b}
RMSEA	0,080	< 0,08 ^{a, b, c}
RMR	0,078	< 0,08 ^c
CFI	0,955	> 0,90 – 0,95 ^{a, b, c}
TLI	0,938	> 0,90 – 0,95 ^{a, c}

Напомена: RMSEA = Root mean square error of approximation; RMR= Root mean square residual; CFI = Comparative fit index; TLI = Tucker- Lewis index; ^aSun (2005), ^bKline (2010), ^cHu i Bentler (1999).

Сви претпостављени конструкти у структурном моделу заједно објашњавају 76,8% варијансе. Уочљиво је да претпостављени конструкт етичко понашање лидера на послу испољава нешто јачи директан ефекат (дејство) од претпостављеног конструкта организационе посвећености на претпостављен конструкт безбедности нултог ризика.

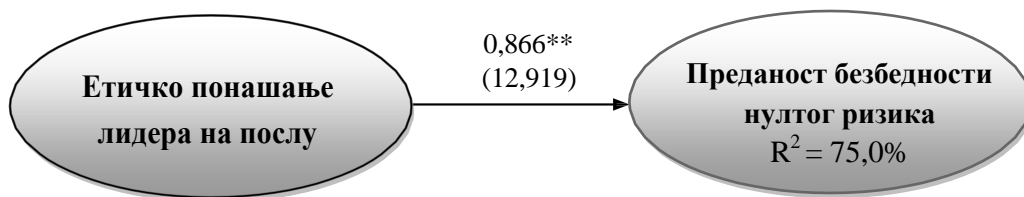
Такође, у оквиру анализираног модела, објашњено је 53,9% варијансе претпостављеног конструкта организационе посвећености претпостављеним конструктом етичког понашања лидера на послу. Добијени резултати упућују на то да би организациона посвећеност могла да има посредујућу улогу у вези између етичког понашања лидера на послу и преданости безбедности нултог ризика.

Међутим, да би се одређене променљиве укључиле у анализу медијације, било је потребно да се испуне три предуслова (Baron & Kenny, 1986).

Први услов: Независна варијабла треба значајно да предвиђа зависну варијаблу

У предметном истраживању егзогена варијабла, етичко понашање лидера на послу, статистички значајно предвиђа ендогену варијаблу, преданост безбедности нултог ризика ($R^2 = 0,750$, $\beta = 0,866$, $t = 12,92$, $p < 0,001$).

Директна веза између ове две варијабле, без организационе посвећености, приказана је на слици 4.4.

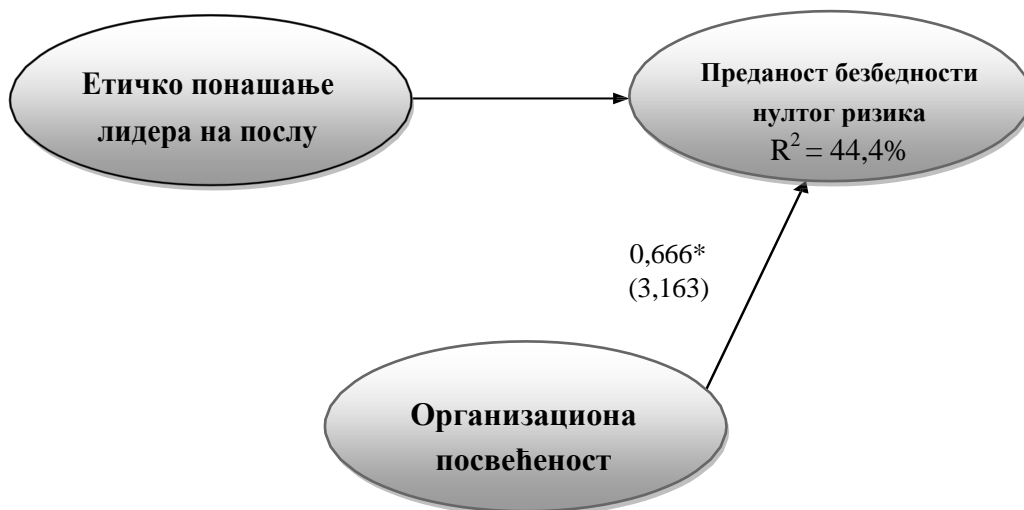


Слика 4.4 Директна веза егзогене и ендogene варијабле, без медијатора

Други услов: Медијаторска варијабла треба значајно да предвиђа зависну варијаблу уз укљученост независне варијабле у модел

У предметном истраживању медијаторска варијабла, организациона посвећеност, значајно предвиђа ендogenous варијаблу, преданост безбедности нултог ризика ($R^2 = 0,444$, $\beta = 0,666$, $t = 3,163$, $p < 0,001$).

Директна веза између организационе посвећености и преданости безбедности нултог ризика у моделу, уз укљученост етичког понашања лидера на послу, приказана је на слици 4.5.

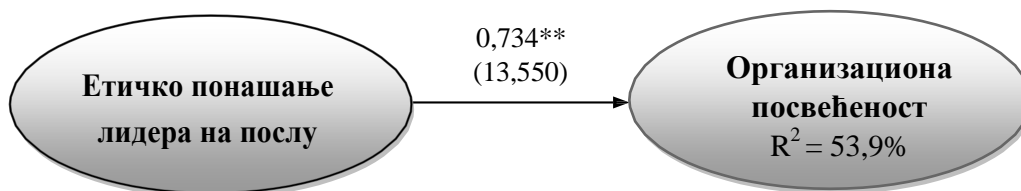


Слика 4.5 Директна веза медијатора и ендogene варијабле, уз укљученост егзогене варијабле

Трећи услов: Независна варијабла треба значајно да предвиђа медијаторску варијаблу.

У предметном истраживању егзogenous варијабла, етичко понашање лидера на послу, значајно предвиђа медијаторску варијаблу, организациону посвећеност ($R^2 = 0,539$, $\beta = 0,734$, $t = 13,550$, $p < 0,001$).

Директна веза између етичког понашања лидера на послу и организационе посвећености, без конструкта преданости безбедности нултог ризика, приказана је на слици 4.6.



Слика 4.6 Директна веза између егзогене и медијаторске вријабле, без ендogene варијабле

Након што је утврђено да су задовољена сва три предуслова за анализу медијације, дефинисане варијабле су укључене у модел медијације, како би се утврдио тип медијације. За тестирање посредујућег ефекта (engl., mediating effect) организационе посвећености у повезаности између конструкта етичког понашања лидера на послу и преданости безбедности нултог ризика у оквиру анализираног модела, коришћена је метода бустреповања (engl., bootstrapping)⁸ са узорком од 5.000 извлачења и интервалом поверења од 95% (Preacher & Hayes, 2004). Резултати су приказани у табели 4.14.

Табела 4.14 Резултати теста медијације SZR – OCS – ELW

Хипотеза: H4	Медијација SZR – OCS – ELW
Директни ефекат без медијатора (β)	0,866**
Директни ефекат са медијатором (β)	0,760**
Индиректни ефекат (β)	0,106*
Тип медијације	Парцијална

Напомена: * $p < 0,01$, ** $p < 0,001$

Организациона посвећеност се показала као значајан медијатор везе између етичког понашања лидера на послу, као егзогене варијабле и преданости безбедности нултог ризика, као ендogene варијабле (директан ефекат [β] без медијатора = 0,866, директан ефекат [β] са медијатором = 0,760, индиректан ефекат [β] = 0,106, $p < 0,01$, интервал поверења = 95%). Резултати приказани у табели 4.14 указују на постојање парцијалне медијације чиме је делимично потврђена хипотеза 4 по којој организациона посвећеност посредује однос између етичког понашања лидера на послу и безбедности нултог ризика.

⁸ Bootstrapping

V поглавље

ДИСКУСИЈА РЕЗУЛТАТА

5.1. Анализа резултата истраживања

5.1.1. Репрезентативност узорка

Спроведеним радњама установљено је да је анализирани узорак репрезентативан. Испитивани узорак је обухватио запослена лица из предузећа наменске индустрије (група великих предузећа) из различитих региона са подручја Републике Србије. Током истраживања тежило се да се добију одговори из различитих организационих јединица у оквиру узоркованих предузећа. Сагласно томе, узорком су обухваћени испитаници свих старосних група, нивоа образовања, као и запослени на различитим позицијама, са различитом дужином рада на конкретној позицији у предузећу.

Посебним радњама, у циљу потврде репрезентативности узорка, спроведен је тест хомогености за сваки организациони тип променљиве који је укључен у план истраживања. У односу на добијене резултате формиране су одређене групе на основу појединих организационих променљивих (разлике у образовању, категорију радног места и разлике између предузећа) које су имале различите перцепције димензија етичког понашања лидера на послу, безбедности нултог ризика и организационе посвећености. У наставку је изложена анализа потврђених разлика. Насупрот томе, код организационе променљиве (образовни ниво) није утврђена статистички значајна разлика између испитаника.

5.1.2. Анализа теста хомогености узорка

Резултати су показали да су испитаници с обзиром на радно место у предузећу имали различите перцепције у погледу карактеристика безбедности нултог ризика (SZR) и организационе посвећености (OCS). Резултати указују на то да директори предузећа имају највеће скорове на димензијама свих скала (SZR, ELW и OCS) у односу према скоровима испитаника који се налазе на радним местима вође тимова и извршиоца, односно остала лица која су исказала најниже скорове.

Разлике између наведених категорија испитаника с обзиром на актуелно радно место посебно је исказано на скалама безбедности нултог ризика и организационе посвећености. Резултати упућују на то да руководиоци у предузећима (директори и вође тимова) исказују већи ниво преданости безбедности и организационе посвећености у односу на основне извршиоце (извршиоци и остала лица). Предочени резултати наводе на закључак да руководиоци стреме предузимању одговарајућих мера и активности у циљу уклањања ма ког облика угрожавања у предузећу, односно заштити безбедности и здравља запослених лица. Насупрот наведеном, основни извршиоци испољавају нижи ниво преданости безбедности и организационе посвећености што може довести до удаљавања запослених од организационих циљева услед могућег недостатка транспарентности у комуникацији или поверења у своје непосредне претпостављене и више руководиоце. Ово се аутоматски одражава и на ниво преданости безбедности у предузећу и омогућава стварање услова за настанак акцидентата унутар самог

предузећа које за резултат може имати негативне последице по здравље и живот запослених лица.

Ови резултати указују да руководиоци предузећа треба да уложе већи труд и ангажовање у циљу подизања нивоа безбедности на виши ниво чиме би истовремено изградили пожељну безбедносну климу унутар предузећа која аутоматски подстиче запослене да се придржавају и поштују прописане мере безбедности у предузећима, односно да развијају одговарајуће механизме који воде успостављању безбедности без акцидената.

Већи скорови нивоа организационе посвећености указују на спремност запослених на улагање значајних напора у корист предузећа и спремност на сарадњу чиме би се истовремено допринело и подизању нивоа безбедности нултог ризика. Анализом добијених резултата установљено је да испитаници старијег животног доба као и испитаници који имају дужи укупни стаж, али и радни стаж у предузећу и на радном месту, испољавају већи степен организационе посвећености. Евидентно је да је наведена категорија испитаника мотивисана и вољна да свој „радни век“ заврши у анкетираним предузећима. Насупрот томе, исти исказују нижи ниво задовољства по питању укупног етичког понашања лидера на послу и саме комуникације која се односи на спровођење безбедности нултог ризика.

Установљено је да су испитаници млађе животне доби по правилу образованији од својих старијих колега али, генерално заузимају ниже рангирана радна места, првенствено због свог неискуства у раду. Ово је условљено развојем наменске производње у последњих неколико година и аутоматским потребама за пријемом нове радне снаге. У потрагу за послом на расписане конкурсе за пријем јављала су се образованија лица млађе животне доби која ће својим даљим радним ангажовањем и тежњом за доказивањем изборити свој виши статус и позицију у предузећу.

У погледу разлике између анкетираних предузећа наменске производње, резултати су показали да су испитаници имали различите перцепције у погледу карактеристика безбедности нултог ризика и етичког понашања лидера на послу. Испитаници из предузећа „Д“ су имали веће скорове на димензијама свих скала (SZR, ELW и OCS) у односу на испитанике из предузећа „А“, „Б“ и „Ц“.

Највећи скорови свих анкетираних предузећа у погледу безбедности нултог ризика су показани код димензије „преданост безбедности“, док су најнижи скорови показани код димензије „безбедносна клима“. Овај резултат говори да је код запослених лица заступљена индивидуална и организациона посвећеност безбедности, док постоји евидентна потреба да, у циљу унапређења безбедносне климе и културе у предузећу, лидери упознају запослена лица са свим потребним безбедносним информацијама и истовремено „оснаже“ запослене да учествују у дискусијама и одлукама које се односе на питања безбедности и здравља људи унутар предузећа. Самим тим, предузете радње и активности би се аутоматски одразиле и на захтевани ниво безбедности у предузећу чиме би се степен евентуалног настанка акцидената смањило на нижи ниво.

Анализом је такође утврђено да постоје значајне разлике одговора испитаника на свим димензијама етичког понашања лидера на послу које имају највећи утицај на индивидуалне и организационе перформансе. Највећи скорови код свих анкетираних предузећа показани су код димензије „брига за одрживост“ док су најнижи скорови показани код димензије „интегритет“.

Овај резултат говори да испитаници поседују свест о значају очувања и заштите животне средине а да мање цене лидера у елементима као што су испуњавање датих обећања и веровања у радње које спроводи. Истовремено, придавајући значај димензијама као што су „подела моћи“ и „поштење“, запослени показују да су усмерени на себе, своје проблеме и интересе. Лидер који уважава ове димензије, за њих ће бити „прави лидер“ и то ће позитивно утицати на посматране перформансе. Евидентно је да запослени цене оне лидере који су спремни да поделе своју моћ и имају способност да саслушају и разумеју осећања и потребе запослених односно да испоље праведан приступ у раду и имају неопходно опхођење са људима. Може се претпоставити да лидери својим деловањем директно утичу на ниво безбедности нултог ризика у предузећу који за резултат има остваривање што бољих организационих перформанси.

Свеобухватни резултати истраживања указују да је предузеће „Д“ имало највеће скорове на димензијама свих скала у односу на остала предузећа. На основу предочених резултата може се закључити да менаџмент предузећа „Д“, у оквиру свог пословања и радног окружења, спроводи адекватну „пословну политику“ и, истовремено, има најбоље услове за примену предметних елемената испитаних у оквиру конструката SZR, ELW и OCS.

Евидентно је да је у предузећу „Д“ заступљена квалитетнија безбедносна комуникација између радно ангажованих лица, при чему исти уз адекватно уважавање лидера, сарадњу и тимски рад врше размену мишљења у циљу примене поступака и мера које директно утичу на ниво преданости безбедности нултог ризика односно организационе посвећености.

5.2. Испитивање појединачних веза у моделу

Циљ истраживања био је развој модела за мерење ефеката етичког понашања лидера на послу на преданост безбедности нултог ризика уз посредујућу улогу организационе посвећености. Да би се истражило у којој мери етичко понашање лидера на послу утиче на безбедност нултог ризика, и која је улога организационе посвећености у тој релацији, концептуални оквир за испитивање односа између етичког понашања лидера, безбедности нултог ризика и организационе посвећености развијен је током овог истраживања.

Резултати мерног модела демонстрирали су задовољавајућу поузданост и ваљаност за сва три конструкта. Добијени резултати анализа статистичке значајности веза између димензија концептуалног модела показују да предметно истраживање највећим делом подржава теоретске претпоставке и резултате претходних истраживања. Осим наведеног, резултати указују и на одређене новине које се могу довести у везу са организационом посвећеношћу, за коју је утврђено да има посредујућу улогу у вези између етичког понашања лидера на послу и преданости безбедности нултог ризика. На основу теоретских претпоставки и резултата овог истраживања може се закључити да, поред етичког понашања лидера на послу, организациона посвећеност такође позитивно утиче на елементе безбедности нултог ризика у контексту постављеног истраживачког модела.

Резултати тестирања претпостављених међусобних релација, представљених преко четири хипотезе, дискутовани су у наставку рада.

Етичко понашање лидера на послу → Преданост безбедности нултог ризика

Резултати истраживања су показали да постоји статистички значајна веза између етичког понашања лидера на послу, као независне променљиве, и преданости безбедности нултог ризика, као зависне променљиве. Добијени резултати су сугерисали да је етичко понашање лидера на послу важан предиктор безбедности нултог ризика. Емпиријски је доказано да присуство карактеристика етичког понашања лидера на послу у предузећима наменске индустрије утиче на ниво безбедности нултог ризика. Добијени резултати чврсто подржавају хипотезу 1, да је етичко понашање лидера на послу у позитивној вези са преданошћу (посвећеношћу) безбедности нултог ризика, са значајним позитивним коефицијентом путање $\beta = 0,760$. Резултати указују да ће менаџмент са високим нивоом етичког понашања лидера на послу исходити вишим нивоима безбедности нултог ризика.

Евидентна је улога лидера у стварању одговарајућих услова за континуирану примену безбедности нултог ризика. Отуда је емпиријски оправдано рећи је безбедност нултог ризика, на свим нивоима унутар предузећа наменске индустрије, зависи у високој мери од лидерских акција. Може се закључити да се не може подићи ниво безбедности нултог ризика унутар предузећа уколико процес на одговарајући начин не подржавају лидери и организациони менаџмент. Кључна улога лидера је да стварају безбедносну климу у предузећу која подстиче и унапређује ниво безбедности нултог ризика.

Унутар предузећа постоји основана потреба да лидери развијају одговарајуће подстицајно окружење и да на адекватан начин мотивишу запослена лица у корист предузећа. Потребно је да створе окружење унутар којег би запослена лица била ослобођена страха, односно да створе место на којем би се запослени осећали сигурним, те имали потпуно поверење у своје лидере. Запослена лица унутар окружења треба да се осећају довољно слободним да искажу неслагања са одлукама лидера и да своје слободне тренутке искористе за дискутовање о насталим проблемима без бојазни о евентуалним негативним последицама.

Добијени резултати показују да етичко понашање лидера на послу има позитиван значајан утицај на ниво безбедности нултог ризика кроз различите нивое у предузећима наменске индустрије. Ови налази указују да су за изградњу безбедности нултог ризика потребна одговарајућа понашања лидера на послу на свим организационим нивоима.

Етичко понашање лидера на послу → Организациона посвећеност

Током рада истраживан је однос између етичког понашања лидера на послу и организационе посвећености, при чему је претпостављено да је етичко понашање лидера на послу у позитивној вези са организационом посвећеношћу запослених. Добијени резултати подржавају постављену хипотезу 2, с обзиром на то да је етичко понашање лидера на послу било у позитивној вези са организационом посвећеношћу (коефицијент путање $\beta = 0,734$).

Добијени емпиријски резултати подржавају претпоставку о позитивном утицају етичког понашања лидера на послу на ниво организационе посвећености запослених. Потврђена је и претпоставка да етичко понашање лидера на послу има позитивну везу са организационом посвећеношћу када запослени имају већу идентификацију са предузећем и њеним задатим циљевима.

Евидентно је да лидери, својим личним примером и поступањем са високим нивоом интегритета, продубљују осећај личне посвећености код запослених о томе шта се све може постићи повећаним исказаним напорима, односно да на тај начин мотивишу запослене ради испуњења крајњих задатих циљева предузећа.

Организациона посвећеност → Преданост безбедности нултог ризика

Резултати потврђују да организациона посвећеност има утицај на преданост безбедности нултог ризика, са позитивним коефицијентом путање ($\beta = 0,211$). Ово говори у прилог претпостављеног реципрочног односа између преданости безбедности нултог ризика и организационе посвећености. Предметна веза је основана и могућа, те се може закључити да је хипотеза 3 потврђена, с обзиром на то да је организациона посвећеност у позитивној вези са преданошћу безбедности нултог ризика.

Добијени емпиријски резултати обезбеђују прелиминарне доказе о позитивним ефектима организационе посвећености на формирање услова за изградњу преданости безбедности нултог ризика. Они указују да висок ниво посвећености код запослених доприноси стварању организације са већим нивоима преданости безбедности нултог ризика.

Добијени резултат пружа нове увиде у однос између организационе посвећености и преданости безбедности нултог ризика, који је у сагласности са претпоставком да организациона посвећеност може да утиче на ниво преданости безбедности нултог ризика.

Етичко понашање лидера на послу → Организациона посвећеност → Преданост безбедности нултог ризика

Осим анализираних односа у моделу, испитивано је и како етичко понашање лидера на послу утиче на преданост безбедности нултог ризика посредством организационе посвећености запослених. Анализом медијације испитана је посредујућа улога организационе посвећености у вези између поменутих конструката. Резултати показују да је етичко понашање лидера на послу у позитивној вези са преданошћу безбедности нултог ризика, док је организациона посвећеност позитивно и делимично посредовала у вези између етичког понашања лидера на послу и преданости безбедности нултог ризика (H4). Према томе, етичко понашање лидера на послу директно ($\beta = 0,760$) и индиректно, преко организационе посвећености ($\beta = 0,106$), доприноси јачању оријентације предузећа наменске индустрије у правцу преданости безбедности нултог ризика. Добијени резултати указују да је директни ефекат етичког понашања лидера на послу на преданост безбедности нултог ризика далеко јачи у односу на индиректни ефекат који остварују посредством медијатора. У предметном истраживању индиректни ефекат не сме бити занемарен, односно потребно је да лидери усмере своју енергију на развој организационе посвећености код запослених и дана тај начин додатно допринесу креирању услова за изградњу нивоа безбедности нултог ризика.

Овај рад потврђује да етичко понашање лидера на послу може да подигне ниво преданости безбедности нултог ризика у предузећу и да допринесе да запослени верују лидерима, односно да се идентификују са предузећем. Запослени, јачањем развоја организационе посвећености постају суштински мотивисани да деле и преносе научено и раде

зарад добробити предузећа. Евидентно је да постоји основана потреба да лидери предузму личну иницијативу и усвојена знања и да својим етичким понашањем утичу на примену прописаних мера безбедности с крајњим циљем спречавања или изазивања било каквих акцидентних ситуација. Тиме би ефикасно ојачали оријентацију предузећа да заступа и примењује прописане мере општих начела безбедности.

Резултати спроведеног истраживања показују да се етичко понашање лидера на послу може сматрати важним фактором који утиче на преданост безбедности нултог ризика и организациону посвећеност запослених. Етичко понашање лидера на послу има јаку позитивну везу са преданошћу безбедности нултог ризика и јак позитиван однос са организационом посвећеношћу. Организациона посвећеност, као медијатор, такође позитивно утиче на преданост безбедности нултог ризика.

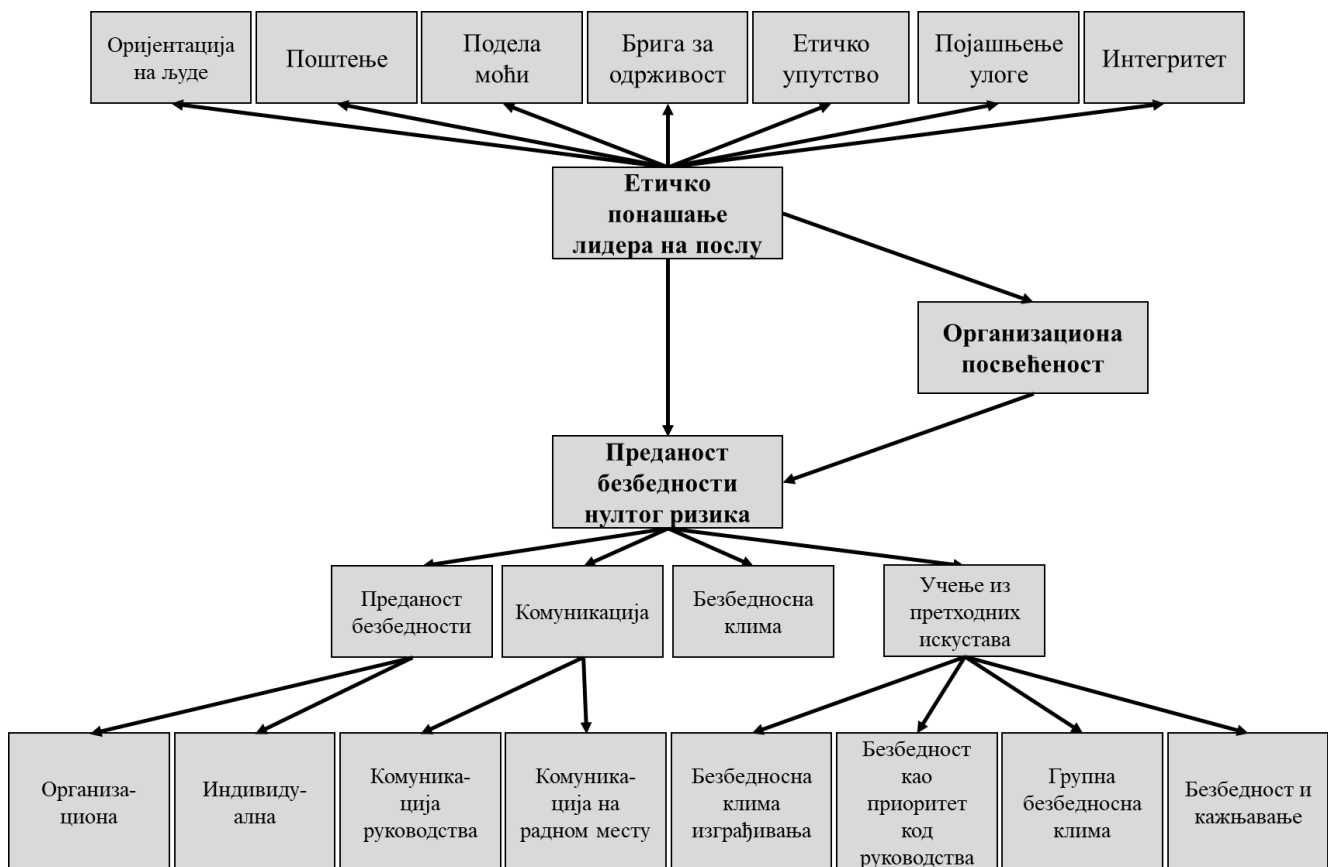
Анализа података, очигледно у великој мери подржава четири постављене хипотезе, а сумирани резултати су приказани у табели 5.1.

Табела 5.1 Преглед резултата тестирања хипотеза

Хипотеза	Веза	β -вредност	Резултат
Н 1	Етичко понашање лидера на послу → Преданост безбедности нултог ризика	0,760	Подржана
Н 2	Етичко понашање лидера на послу → Организациона посвећеност	0,734	Подржана
Н 3	Организациона посвећеност → Преданост безбедности нултог ризика	0,211	Подржана
Н 4	Етичко понашање лидера на послу → Организациона посвећеност → Преданост безбедности нултог ризика	0,106*	Делимично подржана**

**Индиректна веза , ** Парцијална медијација*

На основу резултата истраживања и потврђеним хипотезама, усвојен је коначан изглед модела утицаја етичког понашања лидера на послу на преданост безбедности нултог ризика уз посредство организационе посвећености приказан (слика 5.1).



Слика 5.1 Предложени модел утицаја етичког понашања лидера на послу на преданост безбедности нултог ризика уз посредство организационе посвећености

На основу овог истраживања проистичу важна запажања од значаја за сва професионална лица у области безбедности, менаџмента и њихова предузећа. Резултати показују да је од великог значаја да се менаџери-руководиоци у процесима руковођења понашају и поступају у складу са карактеристикама и способностима етичког понашања лидера на послу. На тај начин они подстичу развој организационе посвећености код запослених и истовремено доприносе промовисању и подстицању преданости безбедности нултог ризика. Оваква сазнања су посебно важна имајући у виду све већи значај који се данас ставља на унапређење нивоа безбедности унутар предузећа, као кључног чиниоца у смањењу акцидентних ситуација које директно утичу на стање безбедности и здравља запослених лица.

У овој дисертацији је показано да етичко понашање на послу може да испољи утицај на свим нивоима у предузећу, обликујући безбедносну климу и културу која подстиче безбедносну комуникацију и учење из претходних искустава. На тај начин се истовремено подстиче и унапређује ниво безбедности предузећа.

Добијени емпиријски налаз, то јест да је организациона посвећеност посредујућа променљива у вези између етичког понашања лидера на послу и преданости безбедности нултог ризика, упућује на механизам којим менаџери могу, уколико демонстрирају вештине етичког лидерства, да унапреде стање и ниво безбедности у предузећу. Радно окружење које стварају лидери пружа могућност да се изгради пожељна безбедносна клима у предузећу чиме би се неизоставно повећао и ниво посвећености код запослених. Лидери који показују самосвест,

транспарентност у односима, објективно анализирање информација и високе етичке стандарде ефикасно повећавају ниво организационе посвећености код запослених, која заузврат доприноси формирању услова за унапређење и подизања нивоа стања безбедности самог предузећа.

Истраживачки модел, који је предложен и испитан у овој дисертацији може представљати користан менаџерски алат у пракси. Мерне скале, као што су SZR, ELW и OCS, ако се примењују на одговарајући начин, могу да помогну у дијагностиковању проблема, слабости и предности предузећа наменске индустрије. Поменути инструменти могу бити од помоћи у побољшању актуелног стања у предузећима наменске индустрије Републике Србије у погледу етичког понашања лидера на послу, организационе посвећености као и саме практичне примене у циљу унапређења стратегије безбедности без акцидената.

VI поглавље

ЗАКЉУЧЦИ И ПРАВЦИ ДАЉИХ ИСТРАЖИВАЊА

Примарни допринос дисертације дат је у виду предложеног модела етичког понашања лидера на послу, организационе посвећености и преданости безбедности нултог ризика који доводи у везу три значајна аспекта пословања предузећа наменске индустрије.

Спроведено истраживање обезбеђује прелиминарне емпиријске доказе о утицају етичког понашања лидера на послу на преданост безбедности нултог ризика. Оригиналноост овог истраживања огледа се у недостатку истраживања сличног карактера, како на простору Републике Србије тако и на просторима југоисточне Европе.

Предметни истраживачки модел не доводи само у непосредну везу етичко понашање лидера на послу и преданост безбедности нултог ризика већ разматра и организациону посвећеност као посредника у односу између етичког понашања лидера на послу и преданости безбедности нултог ризика.

Предузећа које желе да елиминишу нежељене догађаје све више усвајају визију безбедности без акцидената (*Zero Accident Vision, ZAV*), сматрајући је делом свог идентитета. Важност и корист имплементације ZAV-а је неоспорна. Поред непотребно насталих повреда или људских губитака, акциденти доводе до директних финансијских трошкова по предузеће, што у крајњем подрива и саму репутацију предузећа. Отуда ZAV представља добру основу за инспиративне и иновативне приступе менаџмента предузећа у циљу побољшања и подизања нивоа безбедности, као саставног дела пословања предузећа.

Етичко понашање лидера ствара самопоуздање између запослених и ствара културу посвећености. Лојални запослени су мотивисани да остану у предузећу, уложе своје додатне напоре како би остварили циљеве предузећа и помогли да се ниво безбедности подигне на виши ниво. Ово истраживање, истиче етичко понашање руководиоца и организациону посвећеност као утицајне факторе за стварање опредељености за примену ZAV-а. Успех стварања безбедних услова одвијања свих активности у предузећу зависи од тога колико је схваћена као одговорност лидера предузећа и колико је интегрисана у постојећи систем управљања. Мере обезбеђивања здравог радног окружења базирају се на свакодневним анализама и размени информација између лидера и радника, а оне се односе на индикаторе безбедносне климе. Позитивна безбедносна клима, несумњиво, доприноси побољшању безбедности у предузећу.

Организациона посвећеност, до данас, није тестирана као посредник у односу између етичког понашања лидера на послу и преданости безбедности нултог ризика. Међутим, истраживање је показало да организациона посвећеност представља медијаторску варијаблу у вези између предметних конструката.

Резултати добијени у овом истраживању, с једне стране, и теоријског оквира и ограниченог броја истраживања, с друге стране, указују да су претпостављени односи између анализираних организационих аспеката у случају Републике Србије тачни. Са практичног становишта, добијени подаци могу се имплементирати у предузећа наменске индустрије. Менаџмент предузећа које је оријентисано на спречавање несрећа у предузећу може да ефикасније усмерава снаге предузећа јер поседује знање о елементима критичним за пословање

током процеса примене ZAV-a. Евидентно је да је интерес менаџмента предузећа и сваког појединца да се оствари и примењује највиши ниво безбедности на раду, а да се нежељене последице – акциденти унутар предузећа сведу на најмању могућу меру. За остварење оваквог циља неопходан је системски приступ превентивног деловања, односно повезивање свих субјеката који су носиоци одређених обавеза и активности у предузећу.

6.1. Примена добијених резултата

Постоји неколико разлога због којих би се резултати ове истраживачке студије могли користити као основа за будуће студије на пољу етичког понашања менаџера, организационе посвећености и преданости примени ZAV-a. Прво, преглед постојеће литературе и идентификација кључних елемената истраживања, као и стварање хипотеза и тестирање хипотетичког модела, у складу су са претходним препорукама у овој истраживачкој области. Друго, модел развијен у овој студији статистички је тестиран, потврђен и показао се поузданим. Треће, овај хипотетички модел је емпиријски тестиран и његова адекватност је испитана статистичким техникама. Требало би напоменути да би будуће студије истраживања засноване на изведеном моделу могле да дају различите резултате.

Изложени резултати у овој дисертацији доприносе бољем разумевању улоге и значаја етичког понашања лидера на послу и организационе посвећености на преданост безбедности нултог ризика. Тај вишеструки допринос је могуће сажето изложити на следећи начин:

- Етичко понашање лидера на послу утиче на преданост безбедности нултог ризика;
- Етичко понашање лидера на послу утиче на организациону посвећеност запослених;
- Организациона посвећеност запослених утиче на преданост безбедности нултог ризика;
- Организациона посвећеност има посредујућу улогу у вези између етичког понашања лидера на послу и преданости безбедности нултог ризика.

На крају се може констатовати да ово истраживање пружа истраживачима у предметној области шему повезаности етичког понашања лидера на послу, организационе посвећености и преданости безбедности нултог ризика, као и да предузећима наменске индустрије указује на важне изазове и одговорности у вези са унапређењем нивоа безбедности нултог ризика.

6.2. Ограничења и правци будућих истраживања

Предметно истраживање, наиме, прате и одређена ограничења. Она се углавном односе на начин прикупљања података (због специфичне индустрије о којој је реч), препоручене конструкције истраживања и разноликости узорка. Пре свега, све променљиве у овом истраживању мерене су субјективном перцепцијом испитаника. Односи између променљивих могу се прецизније дефинисати ако се користе лонгитудиналне студије. Лонгитудиналне студије омогућавају прикупљање квалитативних и квантитативних података током понављајућих запажања која истовремено пружају бољу објективност. Друго, концептуални модел ове

истраживачке студије заснован је на теоријским претпоставкама при чему добијени резултати указују на могућност разматрања алтернативних модела.

Будуће истраживање у предметној области требало би побољшати укључивањем других променљивих, попут ангажовања на послу, ауторизације, мотивације и поверења. Ови предлози могу бити од помоћи у утврђивању утицаја других потенцијалних варијабли на етичко понашање лидера и примени ZAV-а. Нова истраживања би такође требало да узму у обзир различите интерактивне спољашње факторе који могу испољити утицаје на етичко понашање лидера и њихов допринос подизању стања безбедности на виши ниво, како у предузећу тако и код запослених.

Резултати предочени у овом раду одражавају хомогену културу и вредности запослених који су били укључени у узорак. Ово истраживање спроведено је у предузећима наменске индустрије Републике Србије. Истраживање слично овом требало би спровести и у земљама које карактеришу културне или контекстуалне различитости које се разликују од оних које су особене за предузећа у Србији. Реализација предложених студија могла би допринети процени и потврди ваљаности и универзалности предложеног модела.

VII поглавље

ЛИТЕРАТУРА

- Aleksić, A. (2007). Poslovna etika – element uspešnog poslovanja, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 5(1), 419-429.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment at the organization, *Journal of Occupational Psychology*, 53, 337-348.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity, *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276.
- Angle, H. L. & Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 1-14.
- Asparouhov, T. & Muthén, B. (2009). Exploratory structural equation modeling, *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 16(3), 397-438.
- Ahire, S. L., Golhar, D. Y. & Waller, M. A. (1996). Development and validation of TQM implementation constructs, *Decision Sciences*, 27(1), 23-56.
- Babbie, E. (2010). *The Practice of Social Research* (12th ed.), CA: Wadsworth, Cengage Learning, Belmont.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research – conceptual, strategic, and statistical considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bass, Bernard, M. & Paul, Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior, *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217.
- Beauchamp, T. L. & Bowie, N. E. (2001). *Ethical theory and business* (3rd edition), Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bentler, P. M. & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures, *Psychological Bulletin*, 88(3), 588-606.
- Bentler, P. M. & Chou, C. P. (1987). Practical issues in structural equation modeling. *Sociological Methods & Research*, 16(1), 78-117.
- Becker, T. H. & Billings, R. S. (1993). Profiles of commitment: An empirical test. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 177–190.
- Buble, M. (2006). *Osnove menadžmenta*, Sinergija nakladništvo, Zagreb.

- Burns, James MacGregor. (1978). *Leadership*, Harper & Row, New York.
- Vandenberghe, C. & Tremblay, M. (2008). The role of pay satisfaction and organisational commitment in turnover intentions: A two-sample study, *Journal of Business and Psychology*, 22(3), 275-286.
- Војни лексикон, (1981). ВИЗ, Београд.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R. & Walumbwa, F. O. (2005). Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development, *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372.
- Gini, A. (1997). Moral leadership: An overview, *Journal of Business Ethics*, 16: 323–330.
- Gllaser, W. (2005). *Nastavnik u kvalitetnoj školi*, Eduka, Zagreb.
- Grinberg, Dž., Baron, R. A. (1998). *Ponašanje u organizacijama: razumevanje i upravljanje ljudskom stranom rada*, Želnid, Beograd.
- Guillermo Leira, R. *Revista* (1980). *Aeronautica y Astronautica*.
- Ghahroodi, H. K., Zulkifli bin Tan Sri Mohd Ghazali, M. & Ghorban, Z.S. (2013). Examining ethical leadership and its impacts on the followers' behavioral outcomes, *Asian Social Science: Published by Canadian Center of Science and Education*. 9(3), 91-96.
- Dalla Costa, John. (1998). *The Ethical Imperative: Why Moral Leadership is Good Business*, Perseus Publishing.
- Daft, R. L. (2006). *The New Era of Management*, Vanderbilt University, Second Edition, 157-159.
- Daft, R. L. (2011). *The Leadership Experience* (5th edition). Mason, OH: Thomson, South-Western.
- De Džordž, R. (2003). *Poslovna etika*, Filip Višnjić, Beograd.
- Делић, М. (2013). Утицај система менаџмента и примене информационих технологија на перформансе организације. Универзитет у Новом Саду, Факултет техничких наука, Нови Сад.
- Den Hartog, D. N. & De Hoogh (2009). Empowerment and leader fairness and integrity: Studying ethical leader behavior: From a levels-of-analysis perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 18(2), 199–230.
- Drupsteen, L., Groeneweg, J. & Zwetsloot G. I. J. M. (2013). Identifying critical steps in learning from incidents, *J. Occup. Saf. Ergon.*, 19(1), 63-77.
- Дулић, Д. (2006). *Људска безбедност – зборник текстова*, Фонд за отворено друштво, Београд.

- Ђорђевић, О. (1986). Лексикон безбедности, Партизанска књига, Београд.
- Ђукановић, М. (1991). Еколошки изазов, Елит, Београд.
- Živković, S. & Petrović, D. (2014). The comparative analysis of the number of occupational injuries in Serbia, Croatia and Slovenia in 2012, *Facta Universistatis Series: Working and Living Environmental Protection*, 11(1), 53-64.
- Zakon o bezbednosti i zdravlju na radu Republike Srbije, („Službeni glasnik RS“, br. 101/05, 91/15).
- Zvonarević, M. (1989). *Socijalna psihologija*, Školska knjiga, Zagreb.
- Zohar, D. (1980). Safety climate in industrial organisations: Theoretical and applied implications. *Journal of Applied Psychology*, 65, 96–102.
- Zohar, D. (2008). Safety climate and beyond: A multi-level multi-climate framework, *Safety Science*, 46(3), 376-387.
- Zhu, W. May, D. R. & Avolio, B. J. (2004). The impact of ethical leadership behavior on employee outcomes: The roles of psychological empowerment and authenticity, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(1), 16-26.
- Zwetsloot, G. I. J. M. (2003). From management systems to corporate social responsibility, *Journal of Business Ethics* 44, 201–207.
- Zwetsloot, G. I. J. M. & Ashford, N.A. (2003). The feasibility of encouraging inherently safer production in industrial firms, *Safety Science*, 41(2), 219–240.
- Zwetsloot, G. I. J. M., Gort, J., Zwanikken, S., Steijger, N., van der Vorm, J., Gallis, R. & Starren, A. (2007). Safety in a complex world as the result of co-creation and colearning by key agents. *Safety Science Monitor* (3), 15. Article 4.
- Zwetsloot G.I.J.M., Kines P., Ruotsala R., Drupsteen L., Merivirtn M.L. & Bezemer R. (2017). The importance of commitment, communication, culture and learning for the implementation of the Zero Accident Vision in 27 Companies in Europe, *Safety Science*, 96, 22-32.
- Ilies, R., Morgeson, F. P. & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader – follower outcomes, *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373-394.
- Илић, А. (2000). Безбедност и здравље на раду, Беосинг, Београд.
- Joo, B. K. (2010). Organizational commitment for knowledge workers: The roles of perceived organizational learning culture, leader–member exchange quality, and turnover intention. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 69-85.
- Johnson, R. E. & Chang, C.-H. D. (2008). Relationships between organizational commitment and its antecedents: Employee self concept matters, *Journal of Applied Social Psychology*, 38(2), 513-541.

- Kalshoven, K. & Den Hartog, D. N. (2009). Ethical Leader Behavior and Leader Effectiveness: The Role of Prototypicality and Trust, *International Journal of Leadership Studies*, 5(2), 102–119.
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N. & De Hoogh, A. H. B. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure, *The Leadership Quarterly*, 22(1), 51–69.
- Kalshoven, Den Hartog & De Hoogh (2013). Ethical leadership and follower helping and courtesy: Moral awareness and empathic concern as moderators, *Applied Psychology*, 62(2), 211–235.
- Kanungo, R. N. & Mendonca, M. (1996). *Ethical Dimensions of Leadership*, CA: Sage Publications, Thousand Oaks.
- Kar, A. (2001). „Da li je blefiranje u poslovanju etično“, *Zbornik radova Poslovna etika*, (priredili Drummond, J.I. & Baint. B.), Clio, Beograd.
- Kim, W. G. & Brymer, R. A. (2011). The effects of ethical leadership on manager job satisfaction, commitment, behavioral outcomes, and firm performance, *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 1020–1026.
- Kirkpatrick, S. A. & Loke, E. A. (1991). Leadership: Do traits really Matter?, *Academy of Management Executive*, (5), 48-60.
- Kline, R. B. (2010). *Principles and Practice of Structural Equation Modelling* (3rd edition), Guilford Press, New York.
- Korda, M. (1992). *Moć, kako je steći i kako je iskoristiti*, Dosije, Beograd.
- Krišto, I., Batak, M. & Šijaković, A. (2017). Vizija nulta nesreća – ambicija i putovanje, *Sigurnost*, 59 (4), 355-361.
- Кулић, Ж. (2003). *Управљање људским ресурсима са организационим понашањем*, Мегатренд универзитет, Београд.
- Lia Y. & Guldenmund F. W. (2018). Safety management systems: A broad overview of the literature, *Safety Science*, 103, 94-123.
- Lin, C. (2007). To share or not to share: Modelling tacit knowledge sharing, its mediators and antecedents, *Journal of Business Ethics*, 70, 411-428.
- Loeppke, R., Taitel M., Rishingl D., Parry T., Kessler R. C., Hymel P. & Konicki, D. (2007). Health and productivity as a business strategy, *J. Occup. Environ. Med.*, 49, 712-721.
- Лојић, Р. (2011). *Организационо понашање*, Медија центар „Одбрана“, Београд.

- Ma, Y., Cheng, W., Ribbens, B. A. & Zhou, J. (2013). Linking ethical leadership to employee creativity: Knowledge sharing and self-efficacy as mediators, *Social Behavior and Personality: An International journal*, 41(9), 1409-1419.
- Мала политичка енциклопедија (1978). Просвета, Београд.
- Малешевић, Ђ. (2001). *Руковођење*, Факултет организационих наука, Београд.
- Marsick, V. & Watkins, K. (2003). Demonstrating the value of an organization's learning culture: The dimension of the learning organization questionnaire, *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132-151.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. & Gellatly, I. R. (1990). Affective and commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time lagged relations, *Journal of Applied Psychology*, 75, 710-720.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component model, *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Work Place: Theory, research and application*, CA: Sage Publication Inc, Thousand Oaks.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences, *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (2004). *TCM employee commitment survey – Academic users guide*. The University of Western Ontario.
- Milijić, N., Mihajlović, I., Štrbac, N. & Živković, Ž. (2013). Developing a questionnaire for measuring safety climate in the workplace in Serbia, *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 19(4): 631-645.
- Михић, Љ. (2011). Структурално моделовање разлика аритметичких средина: полне разлике на латентним димензијама позитивног и негативног афективитета, *Примењена психологија*, 4, 377-392.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization Linkage: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*, NY: Academic Press, New York.
- Nederlands Normalisatie-instituut (NEN) (2005). *Functional Safety of Electrical/Electronic/Programmable Electronic Safety-related Systems. Part 0: Functional Safety and IEC 61508*, NEN, Netherlands.

- Nesh, L. (2001). „Otkud sad poslovna etika“, Zbornik radova Poslovna etika, (priređili Drummond J. I. & Baint B.), Clio, Beograd.
- Northouse, P. G. (2008). *Liderstvo*, Data Status, Beograd.
- Northouse, P. G. (2012). *Leadership: Theory and Practice*, CA: Sage Publications, Thousand Oaks.
- Nunnally, J. & Bernstein, H. (1994). *Psychometric theory*, McGraw-Hill, New York.
- Ovretveit, J., Shekelle P. G., Dy, S. M., McDonald, K. M., Hempel, S., Pronovost, P., Rubenstein, L., Taylor, S. L., Foy, R. & Wachter, R. M. (2011). How does context affect interventions to improve patient safety? An assessment of evidence from studies of live patient safety practices and proposals for research, *BMJ Quality and Safety*, 20, 604-610.
- Peterson, S. J., Walumbwa, F. O., Avolio, B. J. & Hannah, S. T. (2012). The relationship between authentic leadership and follower job performance: The mediating role of follower positivity in extreme contexts, *The Leadership Quarterly*, 23, 502-516.
- Piccolo, R. F., Greenbaum, R., Den Hartog, D. N. & Folger, R. (2010). The relationship between ethical leadership and core job characteristics, *Journal of Organizational Behavior*, 3(2), 259-278.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians, *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Preacher, K. J. & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models, *Behavior Research Methods, Instruments, and Computers*, 36(4), 717-731.
- Professional security sistem PSS (magazin za bezbednost), 2008.
- Rasmussen, J. (1997). Risk management in a dynamic society: a modelling problem, *Safety Science*, 27, 183-213.
- Rawls, J. (1975). The tradition of political philosophy, *The American Political Science Review*, 69(2), 648-662.
- Resick, C. J., Hanges, P. J., Dickson, M. W. & Mitchelson, J. K. (2006). A cross-cultural examination of the endorsement of ethical leadership, *Journal of Business Ethics*, 63, 345-359.
- Ricketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: A meta-analysis, *Journal of Organizational Behavior*, 3, 257-266.
- Rosh, L. & Offermann, L. (2013). Genuine leadership: How sincerity is the key to successful organizational leadership, *Harvard Business Review*, 91(10), 135-139.
- Sengi, P. (2003). *Peta disciplina, umeće i praksa organizacije koja uči*, Adizes, Novi Sad.

- Smith S. (1990). Leaders of the most admired, *Fortune*, 29, 46-48, 50-52.
- Socialnaja bezopasnost Rossii, 1996.
- Sociologiĉeskaja encilopedija, 2003.
- SPE Technical Reporting (2017). *Getting to Zero and Beyond, The Path Forward*.
- Стајић, Љ. (2006). Основи безбедности са основама истраживања безбедносних појава, Драганић, Београд.
- Стефановић, В. (2018). Утицај услова радне средине на задовољство запослених у текстилној индустрији, *Текстилна индустрија*, 66(1), 55-63.
- Strutt J. E., Sharp J. V., Terry E. & Miles R. (2006). Capability maturity models for offshore organisational management, *Environ. Int.*, 32(8), 1094-1105.
- Sun, J. (2005). Assessing goodness of fit in confirmatory factor analysis, *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*, 37(4), 240-256.
- Shin-Yih, A. C. & Yu-Hsianf H. (2016). The effects of ethical leadership, voice behavior and climates for innovation on creativity: A moderated mediation examination, *The Leadership Quarterly*, 27, 1-13.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2rd edition), Jossey-Bass, San Francisco.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., Osborn, R. N. & Uhl-Bien, M. (2010). *Organizational Behavior*, John Wiley & Sons.
- Schmitt, T. A. (2011). Current methodological considerations in exploratory and confirmatory factor analysis, *Journal of Psychoeducational Assessment*, 29(4), 304-321.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2007). *Using Multivariate Statistics*, Pearson Education, Inc, Boston.
- Терзић, К. и Жупац, Г. (2015). Значај нормирања индустријске безбедности у Р. Србији у поступку усклађивања са одлуком Савета 2013/488/ЕУ, *Војно дело*, бр. 3(215), 178-191.
- Урошевић, С., Стефановић, В. и Ђорђевић, Д. (2015). Менаџмент систем здравља и безбедности на раду у текстилној индустрији, *Текстилна индустрија*, 63(4), 45-53.
- Hair, J., Black, W., Babin, B. & Anderson, R. (2010). *Multivariate Data Analysis*, Pearson Education Inc, Upper Saddle River NJ.
- Hale, A. R. & Hovden, J. (1998). Management and culture: the third age of safety. A review of approaches to organizational aspects of safety, health and environmental, In: A. M. Feyer, A. Williamson, *Occupational Injury Risk, Prevention and Intervention*, 129-167, Taylor & Francis Group.

- Harms-Ringdahl, L. (2004). Relationships between accident investigations, risk analysis, and safety management, *J. Hazard. Mater.*, 111(1-3), 13-19.
- Hedlund, A., Gummesson K., Rydell A. & Andersson M. (2016). Safety motivation at work: Evaluation of changes from six interventions, *Safety Science*, 82, 155-163.
- Hu, L. & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives, *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- Carmichael, S. & Drumond, J. (1989). *Good Business, A Guide to Corporate Responsibility and Business Ethics*, Centru Business Books, London.
- Cohen, A. (2003). *Multiple commitments in the workplace: An integrative approach*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.
- Cooper-Hakim, A. & Viswesvaran, C. (2005). The construct of work commitment: Testing an integrative framework, *Psychological Bulletin*, 131, 241-259.
- Cohen-Charash, Y. & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.
- Chin, W. W. (1998). Issues and opinion on structural equation modelling, *MIS Quarterly*, 22(1), 7-16.
- Чворовић, З. (1999). Одговор на хемијски акцидент, Задужбина Андрејевић, Београд.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and analysis of a multidimensional theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Walumbwa, F. O., Mayer D. M., Wang P., Workman K. & Christensen A. L. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115, 204-213.
- Yang, B., Watkins, K. & Marsick, V. (2004). The construct of the learning organization: Dimensions, measurement, and validation, *Human Resouse Development Quarterly*, 15(1), 31-55.
- Yates, L. A. (2014). Exploring the relationship of ethical leadership with job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior. *The Journal of Values-Based Leadership*, 7(1).
- You. C. (2003). United States Patent No. US20060136327 A1, United States Patent and Trademark Office, Washington, D.C.
- Yukl, G. A. (2010). *Leadership in Organizations (7th edition)*. Pearson Education. Upper Saddle River, NJ

Veb – sajтови:

<http://www.un.org/en/documents/udhr> (приступ: 17.3.2019.).

<http://www.unep.org/Documents.Multilingual/> (приступ: 11.1.2019.).

<http://www.airsafety.aero/Safety-Informationand-Reporting/Safety-Management-Systems/Safety-Culture.aspx>. (приступ: 12.9.2018.).

<http://www.blog.astutis.com/implementing-zero-assident-vision> (приступ: 15.9.2018.).

<http://www.smatsa.rs/Lat/PrintShowContent.aspx?mi=32/> (приступ: 15.9.2018.).

<http://www.businessexcellence.rs/> (приступ: 2.2.2019.).

<http://member.shaw.ca/priscillattheroux/glasser.htm/> (приступ: 2.2.2019.).

Perić, J. (2011) – Poslovna etika,

http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/PE1_Poslovna%20etika_Uvod_25042012.pdf (приступ: 24.8.2019.).

Likertova skala, <https://www.simplypsychology.org/likert-scale.html> (приступ: 2.7.2019.).

Cronbach alpha, <http://stats.idre.ucla.edu/spss/faq/what-does-cronbachsalpha-mean/> (приступ: 12.2.2019.).

ПРИЛОЗИ

Прилог 1: Мерни инструмент – Упитник;

Прилог 2: Показатељи расподеле скорова на скалама и субскалама коришћених инструмената на узорку у целини (графички путем хистограма).

У П И Т Н И К

Поштовани,

Пред Вама се налази упитник сачињен за потребе научног истраживања. Циљ истраживања је да се установи присуство и природу везе између етичког понашања лидера на послу и посвећености безбедности нултог ризика у Вашем предузећу, уз разматрање могућег утицаја и организационе посвећености. Под безбедношћу нултог ризика мисли се на потпуно одсуство различитих облика угрожавања здравља запослених (повређивања и сл.), елиминацију хаварија на постројењима и објектима у предузећу, те безбедно одлагање отпадних материјала из производних процеса у циљу заштите животне средине.

Истраживање нема комерцијални карактер и резултати ће се користити искључиво за подстицај развоја теоретских сазнања. Упитник је анониман тако да се Ваши одговори неће користити као појединачни већ као део статистичког узорка. Отуда Вас молимо да на постављена питања одговорите према властитом нахођењу јер нема тачних и нетачних одговора. Ваше мишљење је једино битно.

Молимо Вас да изразите степен слагања са сваком од наведених тврдњи, у зависности од тога да ли се тврдња односи на нешто што је по Вашем виђењу, тачно или нетачно у погледу Ваше организације и Вашег лидера. Одговоре на постављена питања у Упитнику дајете заокруживањем једног од понуђених одговора. Приликом оцене користите понуђену скалу одговора од 1 до 5.

У упитнику се реч „организација“ користи као синоним за „предузеће/компанија“, а реч „лидер“ као синоним за „непосредни претпостављени/шеф и сл.“.

Хвала на сарадњи

Наведите степен слагања са сваком од наведених тврдњи.

Р. бр.	П И Т А Њ Е	О Д Г О В О Р				
		1	2	3	4	5
		Уопште се не слажем	Не слажем се	Нисам сигуран	Слажем се	Потпуно се слажем
	БЕЗБЕДНОСТ НУЛТОГ РИЗИКА					
	1. ПРЕДАНОСТ БЕЗБЕДНОСТИ (<i>Commitment</i>)					
	1.1. Организациона					
1	Наше предузеће је посвећено елиминисању ма ког облика угрожавања (људи, објеката);	х	х	х	х	х
2	Руководство нашег предузећа је заиста посвећено уклањању било ког облика угрожавања;	х	х	х	х	х
	1.2. Индивидуална					
3	Мислим да је могуће избећи све акциденте (повређивање људи и оштећење објеката);	х	х	х	х	х
4	Лично сам посвећен стратегији потпуног елиминисања акцидената;	х	х	х	х	х
5	Вољан сам да урадим све што је до мене да се акциденти потпуно избегну;	х	х	х	х	х
6	Сваки запослени носи свој део одговорности за здравље и безбедност других;	х	х	х	х	х
7	Мислим да увек има простора за побољшање стања безбедности;	х	х	х	х	х
	2. КОМУНИКАЦИЈА (<i>Communication</i>)					
	2.1. Комуникација руководства (<i>Management</i>)					
8	Руководство омогућава да запослени добијају информације о питањима безбедности;	х	х	х	х	х
9	Руководство јасно формулише циљеве по питању безбедности;	х	х	х	х	х
10	Руководство званично обавештава запослене о учинку по питању безбедности;	х	х	х	х	х
11	Руководство охрабрује запослене да радне задатке обављају на безбеднији начин;	х	х	х	х	х
12	Изјаве и дела руководства се потврђују у стратегији безбедности која се спроводи;	х	х	х	х	х
	Комуникација на радном месту (<i>Individual</i>)					
13	Правовремено добијам информације о питањима безбедности;	х	х	х	х	х
14	Добијам довољно информација о мерама безбедности на мом радном месту;	х	х	х	х	х

15	Информисан сам о безбедносним мерама које се спроводе у другим погонима;	X	X	X	X	X
16	Знам шта треба да радим да би се избегли сви несрећни случајеви у нашој радној средини;	X	X	X	X	X
17	Несметано са колегама разговарам о мерама безбедности;	X	X	X	X	X
	3. УЧЕЊЕ ИЗ ПРЕТХОДНИХ ИСКУСТАВА (<i>Learning</i>)					
18	Постојеће безбедносне процедуре се преиспитују после неког несрећног случаја;	X	X	X	X	X
19	Безбедносне процедуре уведене после несрећног случаја се оцењују у смислу да ли исте дају резултате;	X	X	X	X	X
20	Активности после дешавања неког акцидента се одвијају према раније припремљеном плану;	X	X	X	X	X
21	На мом радном месту акциденти (или пропусти) се испитују;	X	X	X	X	X
22	На мом радном месту утврђени су приоритети по питању безбедности;	X	X	X	X	X
	4. БЕЗБЕДНОСНА КЛИМА (<i>Safety climate</i>)					
	4.1. Безбедносна клима изграђивања (<i>Safety empowerment</i>)					
23	Руководство укључује запослене у одлучивање када је о безбедности реч;	X	X	X	X	X
24	Постоји довољно могућности за разговор о безбедности с руководством;	X	X	X	X	X
25	Запослени се подстичу да иступе са идејама за побољшање безбедности рада;	X	X	X	X	X
26	Радници се охрабрују да разговарају с колегама о сигурном обављању посла;	X	X	X	X	X
27	Предлози радника се користе у нашем предузећу за унапређење безбедности;	X	X	X	X	X
	4.2. Безбедност као приоритет код руководства (<i>Management safety priority</i>)					
28	Руководству је важнија безбедност од остварене производње;	X	X	X	X	X
29	Руководиоци се праве да не виде оне који крше правила безбедносног рада (P);	X	X	X	X	X
30	Руководство охрабрује и уважава раднике који безбедно обављају посао;	X	X	X	X	X
31	Руководиоци толеришу запослене који се не придржавају безбедносних мера уколико је кратак рок за остварење производног учинка (P);	X	X	X	X	X
32	Руководство зна шта треба урадити да наше радно место буде безбедно;	X	X	X	X	X
	4.3. Групна безбедносна клима (<i>Safety climate-group</i>)					

33	Запослени помажу једни другима како би безбедно обављали посао;	x	x	x	x	x
34	Запослени увек користе прописану заштитну опрему;	x	x	x	x	x
35	Запослени да би завршили посао на време не поштују безбедносне мере (P);	x	x	x	x	x
36	Безбедан рад је начин како се овде ради;	x	x	x	x	x
37	Мање несреће (повреде) су уобичајни део свакодневног рада (P);	x	x	x	x	x
	4.4. Безбедност и кажњавање (Management safety justice)					
38	Руководиоци када се несрећни случајеви догоде трагају за узроцима, не окривљујући извршиоце;	x	x	x	x	x
39	Руководство прекоревало запослене због настанка акцидента (P);	x	x	x	x	x
40	Руководство према запосленима укљученим у акцидент има праведан однос;	x	x	x	x	x
	ЕТИЧКО ПОНАШАЊЕ ЛИДЕРА НА ПОСЛУ					
	1. Оријентација на људе					
41	Мој лидера интересује како сам и како се осећам;	x	x	x	x	x
42	Мој лидер има времена за личне разговоре;	x	x	x	x	x
43	Мој лидер обраћа пажњу на моје личне потребе;	x	x	x	x	x
44	Мој лидер има времена за разговор о емоцијама у вези са послом;	x	x	x	x	x
45	Мој лидер показује интересовање за мој лични развој;	x	x	x	x	x
46	Мој лидер саосећа са мном када имам проблеме;	x	x	x	x	x
47	Мој лидер брине о својим запосленима/подређенима;	x	x	x	x	x
	2. Поштење					
48	Мој лидер разуме да нисам одговоран/на за проблеме на које не могу да утичем;	x	x	x	x	x
49	Мој лидер разуме да нисам одговоран/на за проблеме који нису под мојом контролом;	x	x	x	x	x
50	Мој лидер разуме да нисам одговоран/на за проблеме који нису моја кривица;	x	x	x	x	x
51	Мој лидер никада не гради сопствени успех на рачун других;	x	x	x	x	x

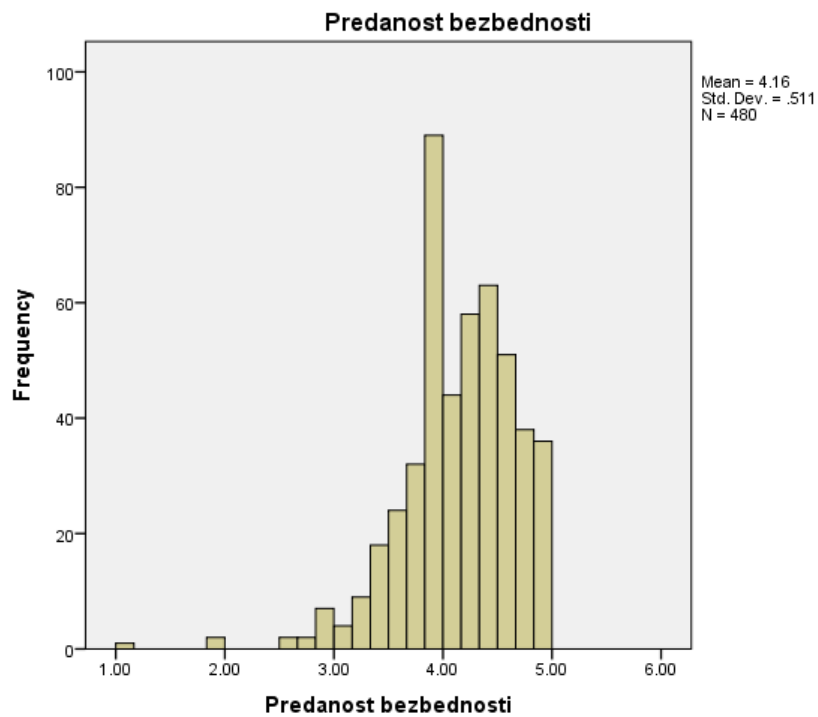
52	Мој лидер није фокусиран само на своје циљеве и интересе;	x	x	x	x	x
53	Мој лидер никада не манипулише подређенима;	x	x	x	x	x
	3. Подела моћи					
54	Мој лидер дозвољава да подређени утичу на важне одлуке;	x	x	x	x	x
55	Мој лидер дозвољава другима да учествују у доношењу одлука;	x	x	x	x	x
56	Мој лидер тражи савет од подређених у вези стратегијских питања;	x	x	x	x	x
57	Мој лидер уважава мишљење запослених приликом доношења одлука;	x	x	x	x	x
58	Мој лидер запосленима додељује изазовне задатке;	x	x	x	x	x
59	Мој лидер ми дозвољава да сам постављам своје радне циљеве;	x	x	x	x	x
	4. Брига за одрживост					
60	Мој лидер жели да ради на еколошки исправан начин;	x	x	x	x	x
61	Мој лидер показује бригу за питања очувања животне средине и одрживог развоја;	x	x	x	x	x
62	Мој лидер стимулише рециклирање ствари и материјала у нашој организацији;	x	x	x	x	x
	5. Етичка упутства					
63	Мој лидер јасно објашњава значај кодекса понашања и доследност у његовој примени;	x	x	x	x	x
64	Мој лидер објашњава запосленима значај поштеног и одговорног понашања;	x	x	x	x	x
65	Мој лидер објашњава запосленима како да се понашају поштено и одговорно;	x	x	x	x	x
66	Мој лидер води рачуна да се запослени понашају поштено и одговорно;	x	x	x	x	x
67	Мој лидер објашњава последице евентуалног неетичког понашања запослених;	x	x	x	x	x
68	Мој лидер стимулише расправе о етичким питањима међу запосленима;	x	x	x	x	x
69	Мој лидер похваљује запослене који се понашају поштено и одговорно;	x	x	x	x	x
	6. Појашњење улога					
70	Мој лидер сваком запосленом објашњава шта се од њега очекује, по питању резултата рада;	x	x	x	x	x
71	Мој лидер објашњава шта се очекује од сваког члана групе;	x	x	x	x	x

72	Мој лидер објашњава шта се очекује од мене и мојих колега;	x	x	x	x	x
73	Мој лидер разјашњава приоритете деловања;	x	x	x	x	x
74	Мој лидер разјашњава ко је за шта одговоран;	x	x	x	x	x
7. Интегритет						
75	Мој лидер испуњава дата обећања;	x	x	x	x	x
76	Мој лидер поштује своје радне обавезе;	x	x	x	x	x
77	Мој лидер увек стоји иза својих речи;	x	x	x	x	x
ОРГАНИЗАЦИОНА ПОСВЕЋЕНОСТ						
78	Организација у којој радим мени лично веома значи;	x	x	x	x	x
79	Заиста осећам као да су проблеми моје организације и моји проблеми;	x	x	x	x	x
80	Осећам да сам цењен/а у овој организацији;	x	x	x	x	x
81	Био/ла бих веома срећан/а да проведем остатак своје каријере у овој организацији;	x	x	x	x	x

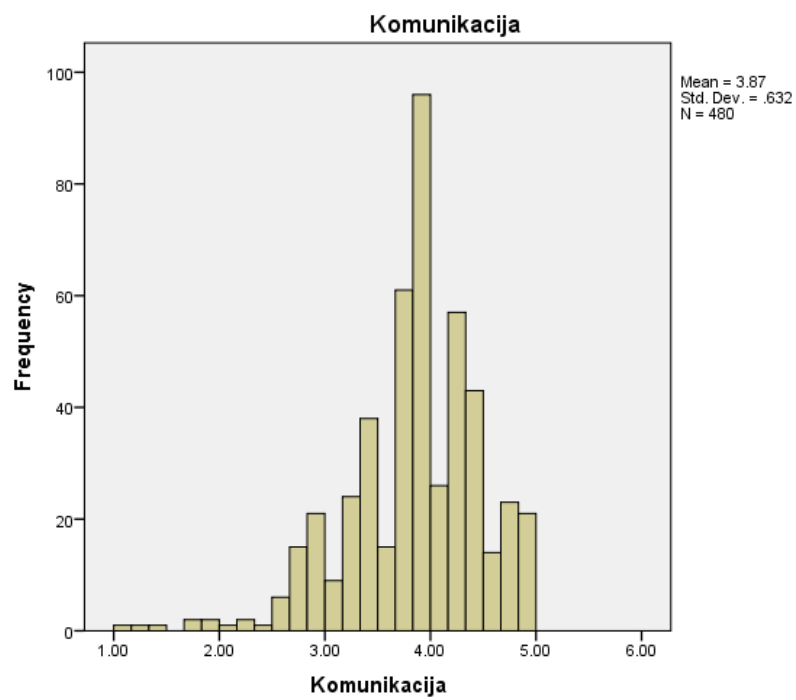
У овом делу упитника молимо Вас да одаберете одговор који најбоље описује Вас и Вашу организацију

82	Колико година старости имате? 1 до 25	2 25-35	3 36-45	4 46-55	5 56-65
83	Колико година радног стажа имате? 1 до 5	2 5-10	3 10-20	4 20-30	5 преко 30
84	Колики укупни радни стаж имате у предузећу? 1 до 5	2 5-10	3 10-20	4 20-30	5 преко 30
85	Који сте највиши степен школе завршили? 1 ОШ	2 ССС	3 вишу стручну спрему	4 високу стручну спрему	5 последипломске студије
86	Ваше садашње радно место? 1 извршилац	2 вођа тима	3 директор радне јединице	4 директор сектора	5 остало
87	Колико се дуго налазите на садашњем радном месту? 1 до 1 године	2 између 1 и 3	3 између 3 и 5	4 између 5 и 10	5 преко 10 година

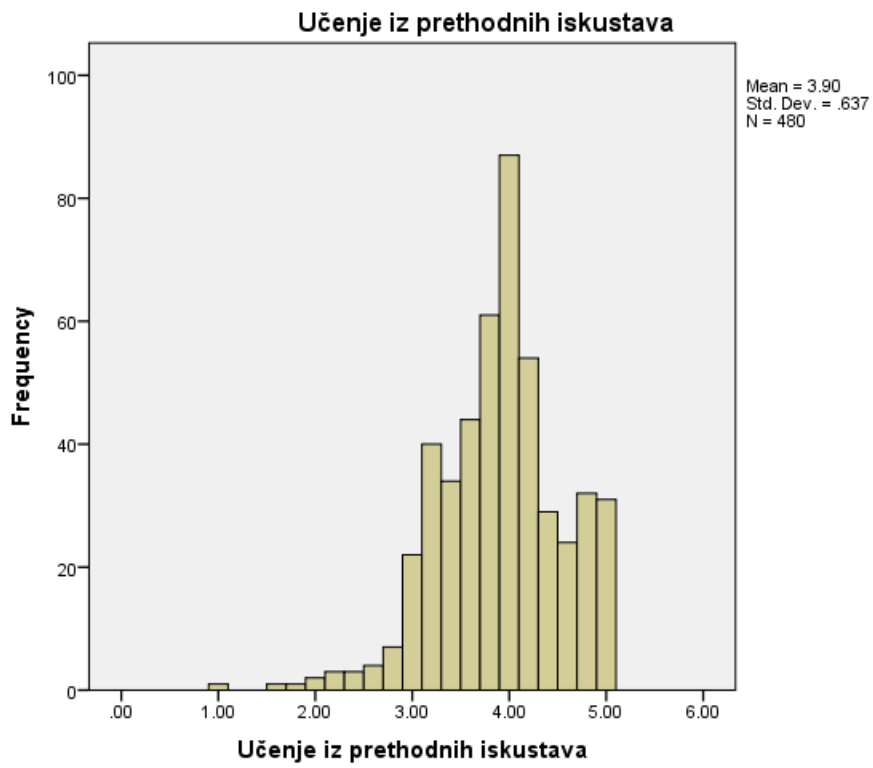
Показатељи расподеле скорова на скалама и субскалама коришћених инструмената на узорку у целини (графички путем хистограма).



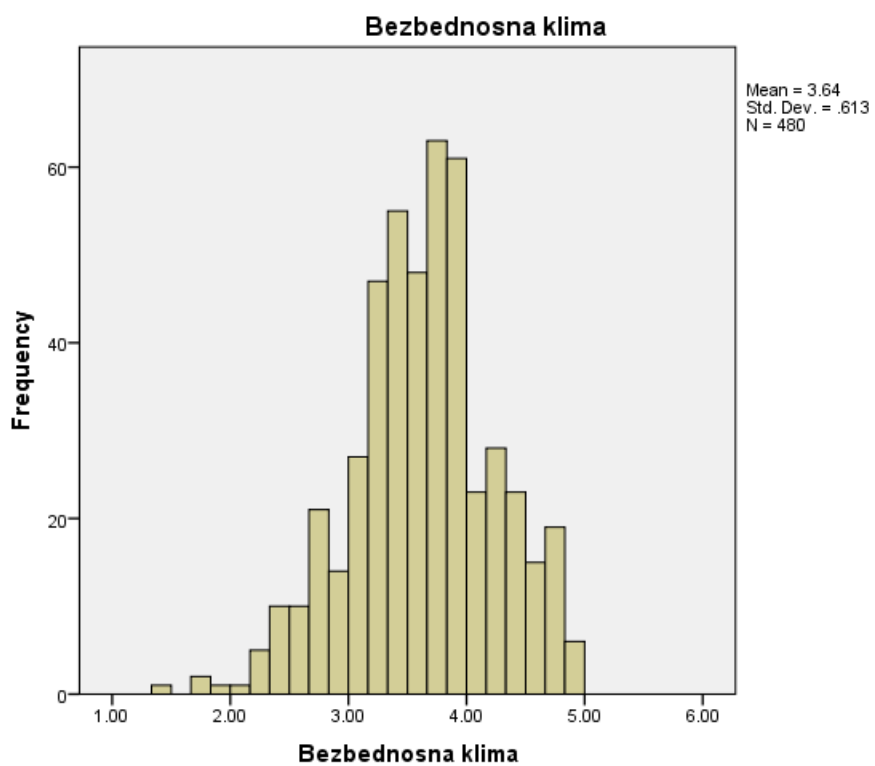
Слика П.1 Расподела скорова испитаника на субскали Преданост безбедности SZR упитника



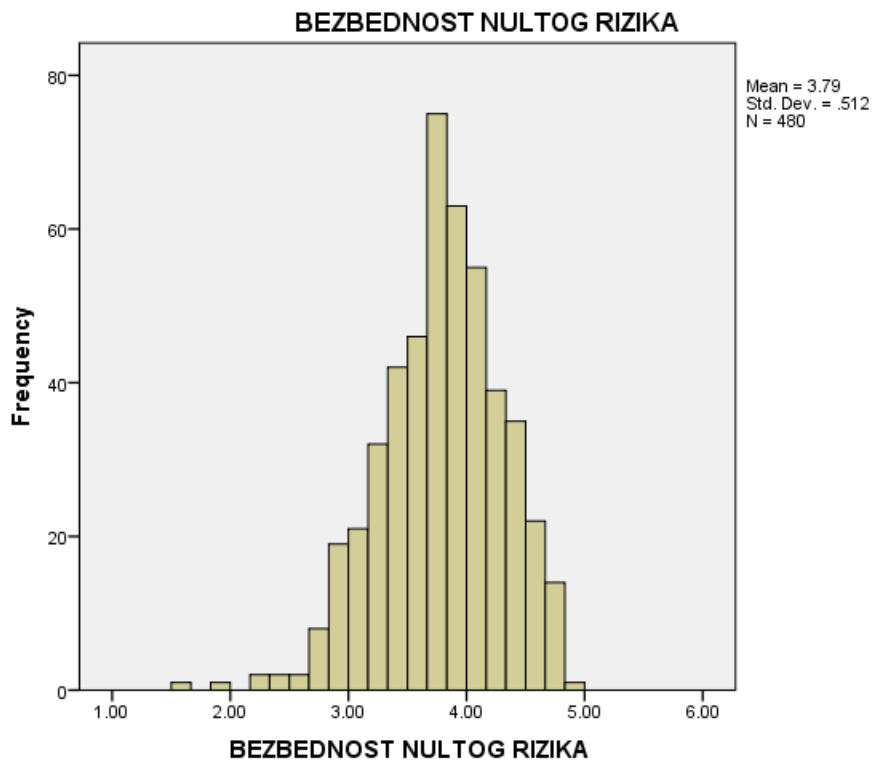
Слика П.2 Расподела скорова испитаника на субскали Комуникација SZR упитника



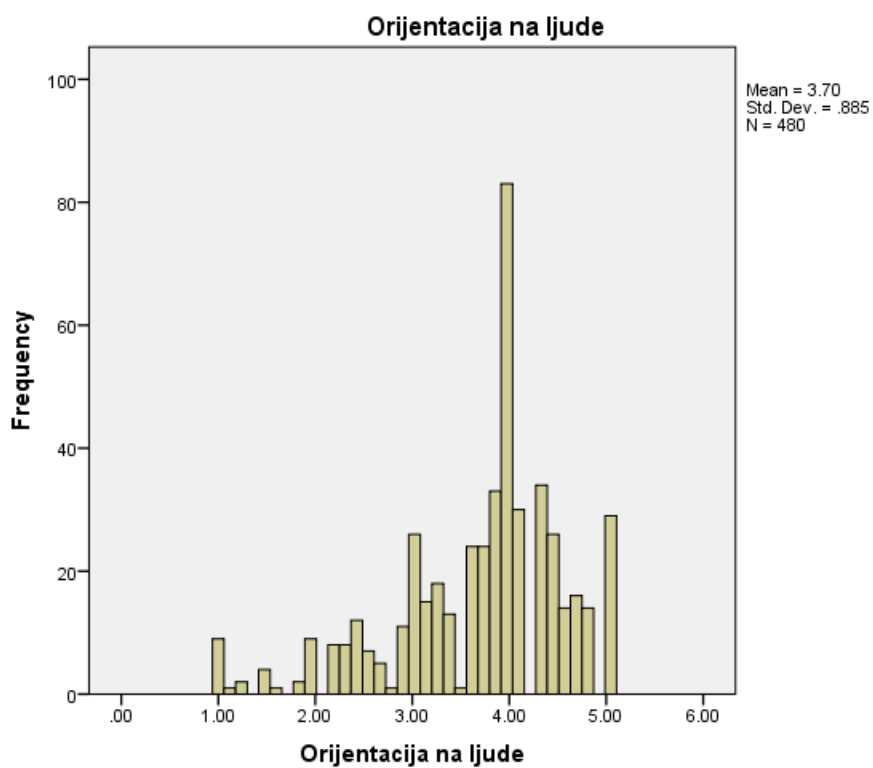
Слика П.3 Расподела скорова испитаника на субскали Учење из искустава SZR упитника



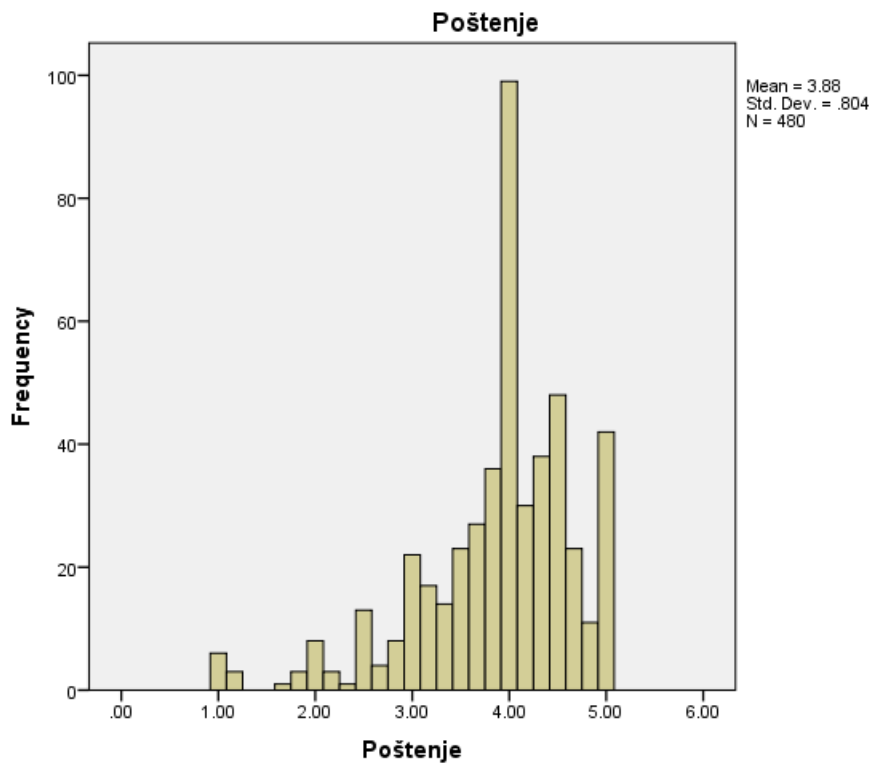
Слика П.4 Расподела скорова испитаника на субскали Безбедносна клима SZR упитника



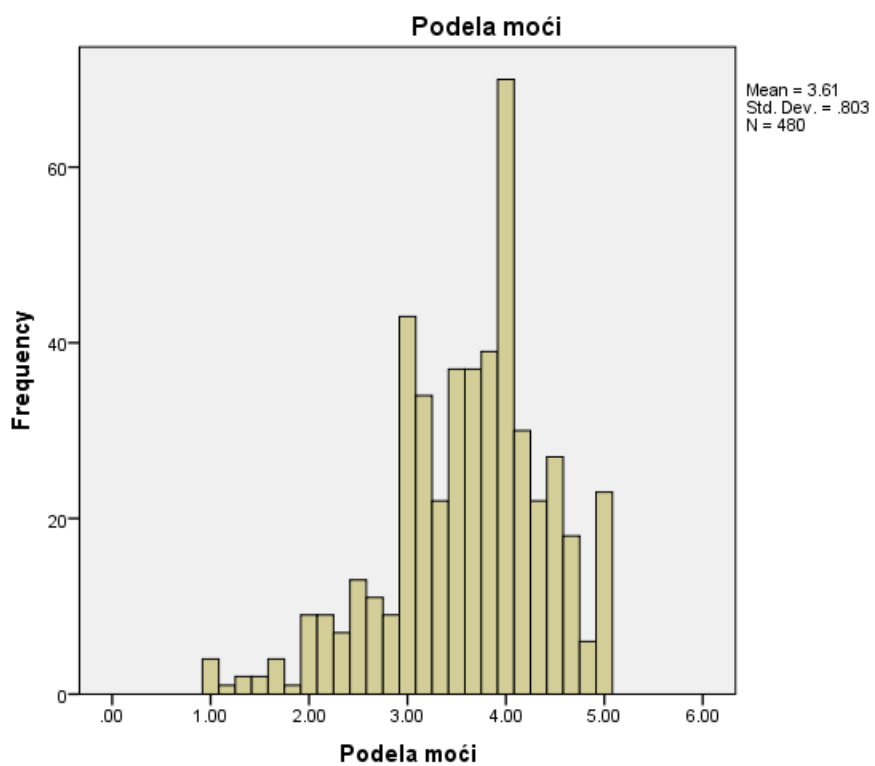
Слика П.5 Расподела скорова испитаника на скали Безбедност нултог ризика (SZR)



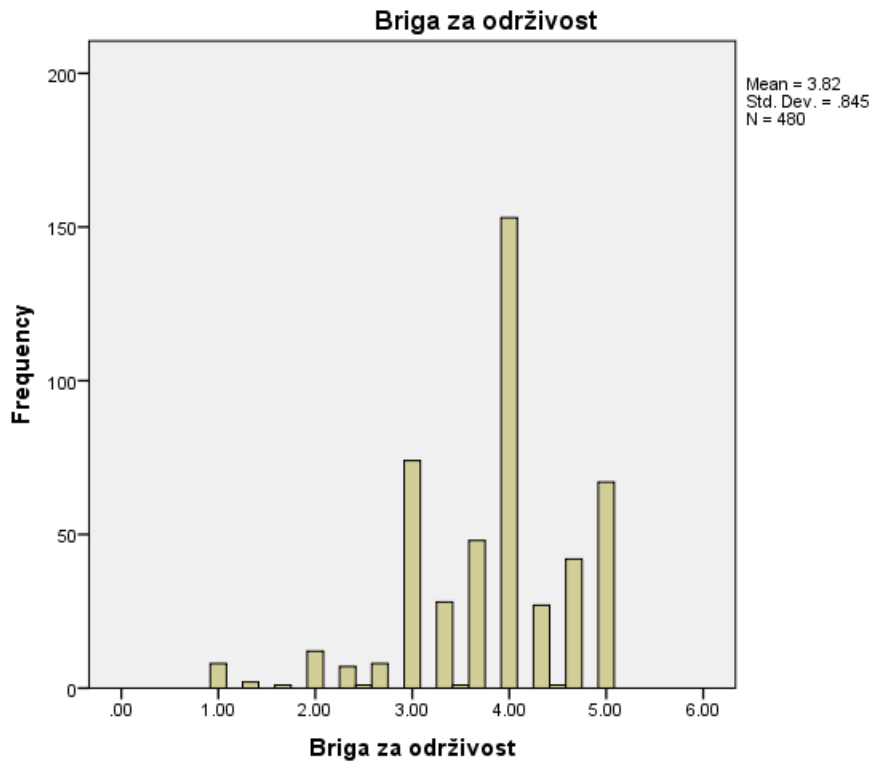
Слика П.6 Расподела скорова испитаника на субскали Оријентација на људе ELW упитника



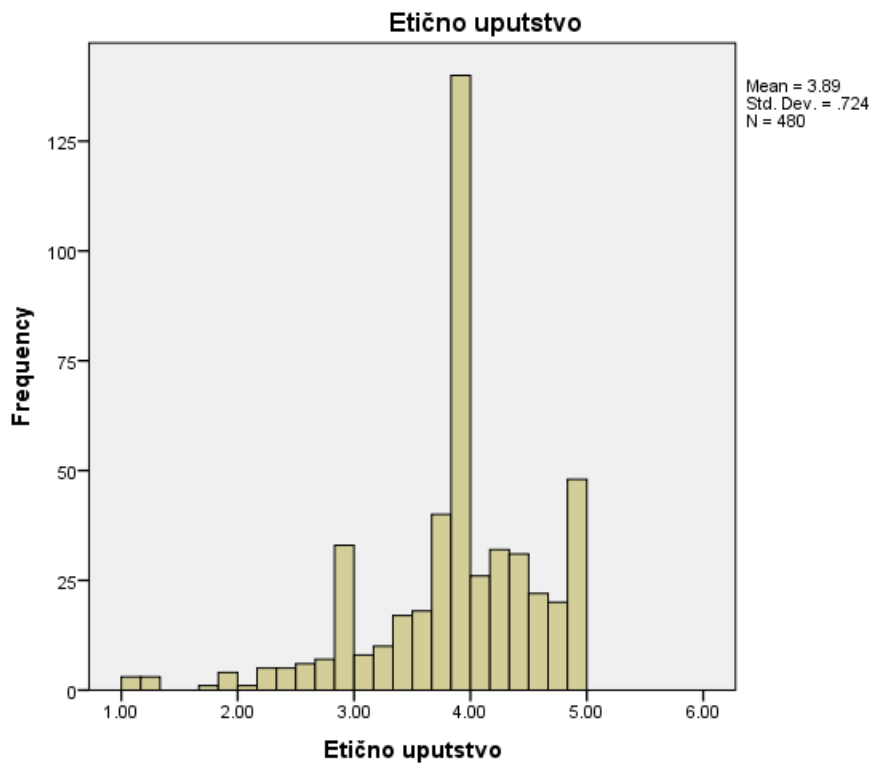
Слика П.7 Расподела скорова испитаника на субскали Поштење ELW упитника



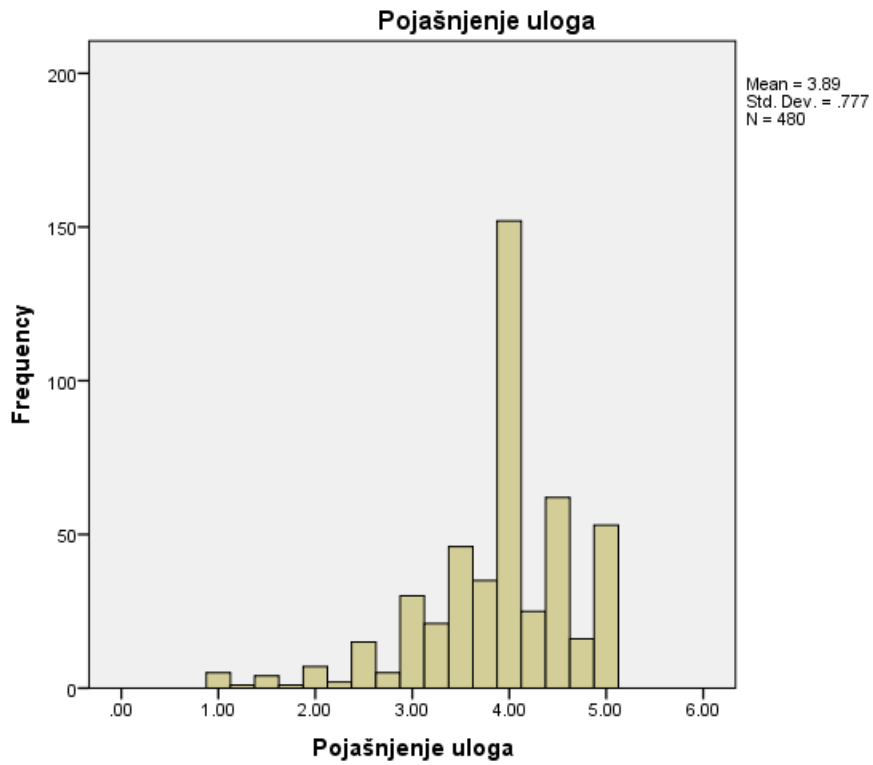
Слика П.8 Расподела скорова испитаника на субскали Подела моћи ELW упитника



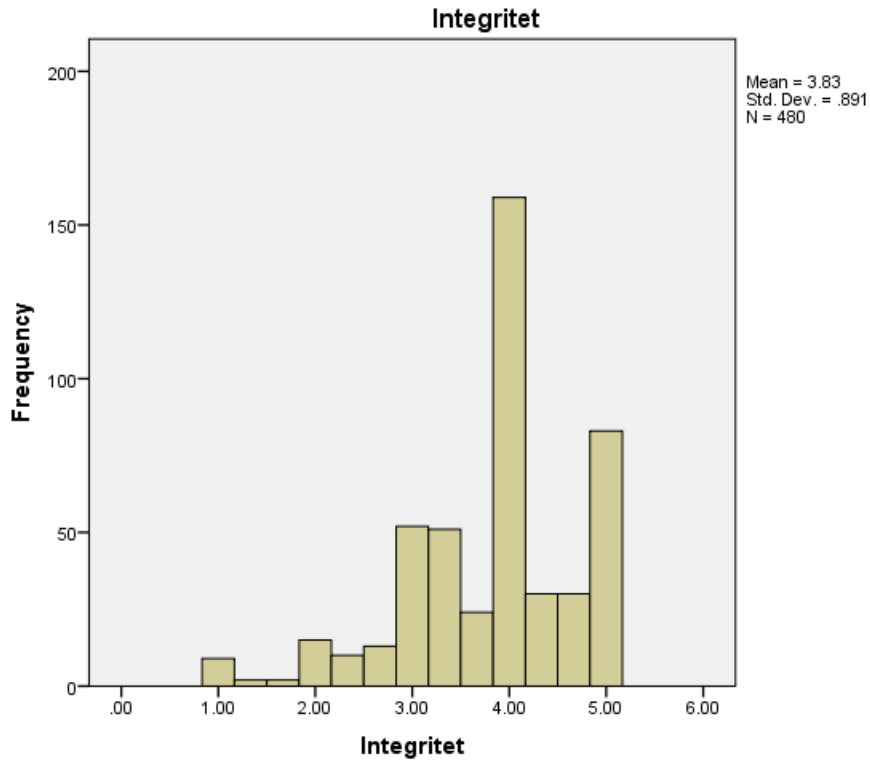
Слика П.9 Расподела скорова испитаника на субскали Брига за одрживост ELW упитника



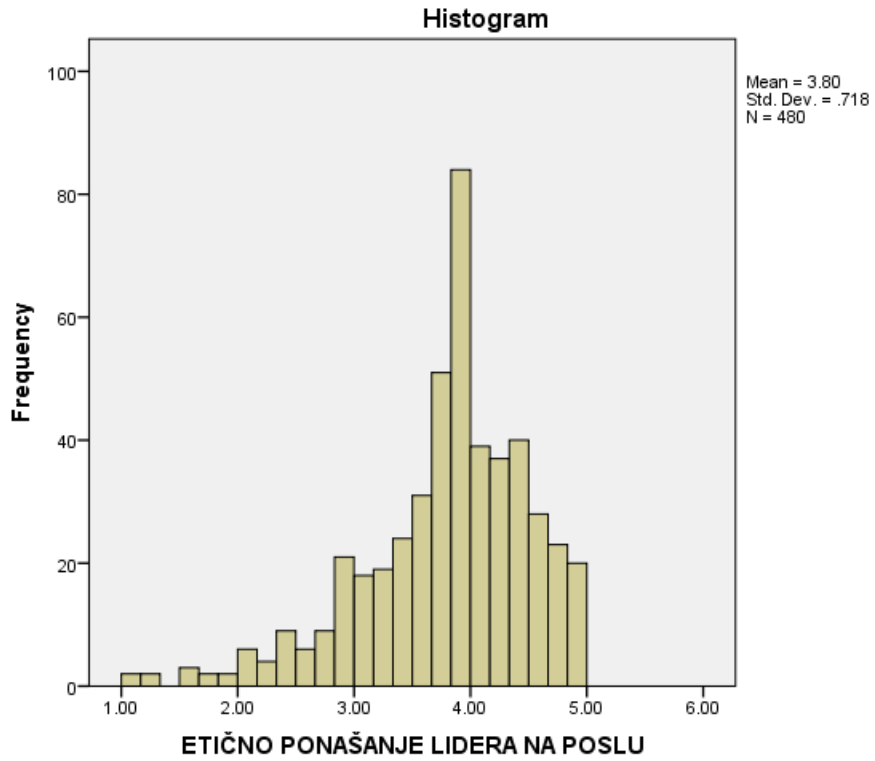
Слика П.10 Расподела скорова испитаника на субскали Етичко упутство ELW упитника



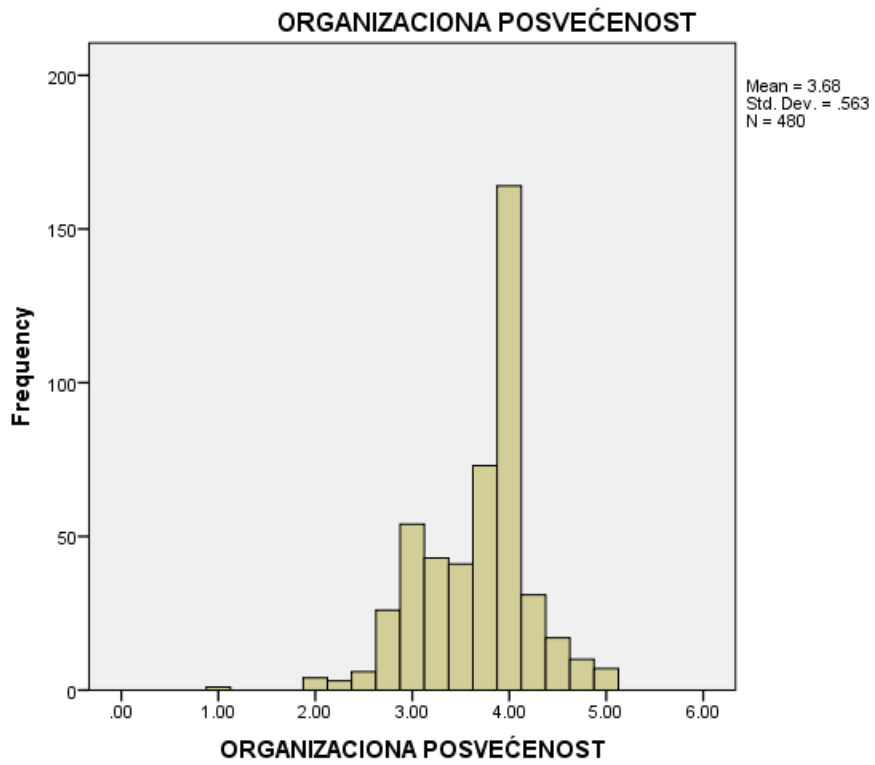
Слика П.11 Расподела скорова испитаника на субскали Појашњење улога ELW упитника



Слика П.12 Расподела скорова испитаника на субскали Интегритет ELW упитника



Слика П.13 Расподела скорова испитаника на скали Етичко понашање лидера на послу (ELW)



Слика П.14 Расподела скорова испитаника на скали Организациона посвећеност (OCS)

БИБЛИОГРАФИЈА

СПИСАК НАУЧНИХ РАДОВА НАСТАЛИХ КАО РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА ПРИКАЗАНИХ У ДИСЕРТАЦИЈИ

Рад у часописима међународног садржаја (М-22)

Igić, D., Vuković, M., Urošević, S., Mladenović-Ranisavljević, I. & Voza, D. (2019). The relationship between ethical leadership, organizational commitment and Zero Accident Vision (ZAV) implementation in the defense industry, *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics (JOSE)*, DOI 10.1080/10803548.2019.1698183., <https://doi.org/10.1080/10803548.2019.1698183>. IF (2018) 1,377.

Радови саопштени на скупу међународног значаја штампани у целини (М-33)

Igić, D. i Vuković, M. (2018), Human resources and the role of ethics in the framework of industrial security, XIV International May Conference on Strategic Management – Proceedings, Book of proceedings, Issue (2) ISSN 2620-0597, pp. 8-21, Bor.

Igić, D. i Vuković, M. (2019), Implementation of the zero risk safety vision in the defence industry companies, XV International May Conference on Strategic Management – Proceedings, Book of proceedings, Issue (2) ISSN 2620-0597, pp. 104-121, Bor.

Рад саопштен у часопису националног значаја (М-52)

Игић, Д., Вуковић, М., Урошевић, С. и Воza, Д. (2018), Унапређење индустријске безбедности усвајањем визије безбедности без акцидената, *Текстилна индустрија*, ISSN 0040-2389, 66 (3) 52-61.

БИОГРАФИЈА

Драган Игић, професионално војно лице, рођен је 6. маја 1970. године у Пироту, Република Србија. Основну и средњу техничку школу завршио је у Пироту. Војну академију Копнене Војске у Београду завршио је 1993. године и стекао стручни назив официр телекомуникација. На Техничком факултету у Бору, Универзитета у Београду, стекао је академски назив магистар техничких наука, 16. јула 2010. године после одбране магистарске тезе са темом „Људски ресурси и улога етике у индустријској безбедности“.

У периоду од 1. фебруара до 1. јула 1998. године похађао је Обавештајно-безбедносни курс за усавршавање официра безбедности у Панчеву. У периоду 09/2002-07/2003 завршио је курс страних језика (енглески – 1. степен на нивоу Војне академије КоВ). Током 2017/2018. године био је члан Радне групе Владе Републике Србије за израду Закона о производњи наоружања и војне опреме. Одлуком Владе Републике Србије именован је за члана Посебне Радне групе за израду Предлога стратегије контроле стрељачког и лаког оружја за период од 2019. до 2024. године.

У периоду од 1993. године до 1997. године радио је у ВП 6002 Зајечар. У периоду од 1998. до 2003. године радио је у Војној служби безбедности у Зајечару. У периоду од 2004. до 2007. године био је радно ангажован у Војнобезбедносној агенцији Министарства одбране Републике Србије у Зајечару. Од 2008. године је радно ангажован у Дирекцији Војнобезбедносне агенције Министарства одбране Републике Србије у Београду.

Изјава 1

Изјава о ауторству

Име и презиме аутора _____ мр Драган Игић _____

Број индекса _____ 01/2017 _____

Изјављујем

да је докторска дисертација под насловом

Моделовање фактора имплементације стратегије безбедности без акцидента у предузећима
наменске индустрије

- резултат сопственог истраживачког рада;
- да дисертација у целини ни у деловима није била предложена за стицање друге дипломе према студијским програмима других високошколских установа;
- да су резултати коректно наведени и
- да нисам кршио/ла ауторска права и користио/ла интелектуалну својину других лица.

Потпис аутора

У Бору, _____ 2020. године

Изјава 2

Изјава о истоветности штампане и електронске верзије докторског рада

Име и презиме аутора мр Драган Игић

Број индекса 01/2017

Студијски програм Инжењерски менаџмент

Наслов рада Моделовање фактора имплементације стратегије безбедности без акцидента у предузећима наменске индустрије

Ментор Проф. др Милован Вуковић

Изјављујем да је штампана верзија мог докторског рада истоветна електронској верзији коју сам предао/ла ради похрањена у **Дигиталном репозиторијуму Универзитета у Београду**.

Дозвољавам да се објаве моји лични подаци везани за добијање академског назива доктора наука, као што су име и презиме, година и место рођења и датум одбране рада.

Ови лични подаци могу се објавити на мрежним страницама дигиталне библиотеке, у електронском каталогу и у публикацијама Универзитета у Београду.

Потпис аутора

У Бору, _____ 2020. године

Изјава 3

Изјава о коришћењу

Овлашћујем Универзитетску библиотеку „Светозар Марковић“ да у Дигитални репозиторијум Универзитета у Београду унесе моју докторску дисертацију под насловом:

Моделовање фактора имплементације стратегије безбедности без акцидента у предузећима
наменске индустрије

која је моје ауторско дело.

Дисертацију са свим прилозима предао/ла сам у електронском формату погодном за трајно архивирање.

Моју докторску дисертацију похрањену у Дигиталном репозиторијуму Универзитета у Београду и доступну у отвореном приступу могу да користе сви који поштују одредбе садржане у одабраном типу лиценце Креативне заједнице (Creative Commons) за коју сам се одлучио/ла.

1. Ауторство (CC BY)
2. Ауторство – некомерцијално (CC BY-NC)
3. Ауторство – некомерцијално – без прерада (CC BY-NC-ND)
4. Ауторство – некомерцијално – делити под истим условима (CC BY-NC-SA)
5. Ауторство – без прерада (CC BY-ND)
6. Ауторство – делити под истим условима (CC BY-SA)

(Молимо да заокружите само једну од шест понуђених лиценци.
Кратак опис лиценци је саставни део ове изјаве).

У Бору, _____ 2020. године

Потпис аутора

1. **Ауторство.** Дозвољаваате умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и прераде, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце, чак и у комерцијалне сврхе. Ово је најслободнија од свих лиценци.
2. **Ауторство – некомерцијално.** Дозвољаваате умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и прераде, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце. Ова лиценца не дозвољава комерцијалну употребу дела.
3. **Ауторство – некомерцијално – без прерада.** Дозвољаваате умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, без промена, преобликовања или употребе дела у свом делу, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце. Ова лиценца не дозвољава комерцијалну употребу дела. У односу на све остале лиценце, овом лиценцом се ограничава највећи обим права коришћења дела.
4. **Ауторство – некомерцијално – делити под истим условима.** Дозвољаваате умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и прераде, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце и ако се прерада дистрибуира под истом или сличном лиценцом. Ова лиценца не дозвољава комерцијалну употребу дела и прерада.
5. **Ауторство – без прерада.** Дозвољаваате умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, без промена, преобликовања или употребе дела у свом делу, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце. Ова лиценца дозвољава комерцијалну употребу дела.
6. **Ауторство – делити под истим условима.** Дозвољаваате умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и прераде, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце и ако се прерада дистрибуира под истом или сличном лиценцом. Ова лиценца дозвољава комерцијалну употребу дела и прерада. Слична је софтверским лиценцама, односно лиценцама отвореног кода.